

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Využití metod strategického řízení

The Usage of Strategic Management Methods

Student: Bc. Jan Grossmann

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, PhD.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Grossmann**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Využití metod strategického řízení**
The Usage of Strategic Management Methods

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení nástrojů strategického řízení
 3. Metody výzkumu
 4. Charakteristika prostředí
 5. Aplikace výzkumných metod
 6. Interpretace výsledků výzkumu
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text&cases*. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
ZIKMUND, G. William et al. *Business research methods*. 9th ed. Mason: South-Western. ISBN 978-113-3190-943.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


1


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24. dubna 2014



Jan Prossmann

Vlastnoruční podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí své diplomové práce paní Ing. Marcele Papalové, PhD. za nesmírně cenné rady a připomínky, bez kterých by tato práce nikdy nemohla vzniknout. Dále bych chtěl poděkovat všem společnostem, které byly tak ochotné a umožnily mi absolvovat s nimi rozhovor a poskytnout tak cenná data.

Obsah:

1. Úvod	4
2. Vymezení nástrojů strategického řízení.....	5
2.1 Strategie	5
2.2 Strategické řízení.....	9
2.3 Strategické myšlení.....	13
2.4 Strategická analýza	15
2.5 Externí analýza.....	17
2.5.1 Metoda PEST	18
2.5.2 Metoda 4C	20
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	22
2.5.4 Analýza konkurence	26
2.6 Interní analýza	27
2.6.1 Hodnototvorný řetězec podniku.....	27
2.6.2 Portfolio analýza (BSG)	28
2.6.3 SWOT analýza	30
2.6.4 Finanční analýza	30
2.6.5 Balanced Scorecard (BSC).....	32
2.6.6 Delfská metoda	33
2.6.7 Metoda scénářů	33
2.6.8 Metoda extrapolace	33
2.6.9 Benchmarking	33
2.6.10 Metoda GE.....	35
2.6.11 McKinseyho 7-S.....	35

2.6.12 VRIO (analýza specifické přednosti)	37
3. Metody výzkumu	38
3.1 Metody sběru dat.	38
3.2 Kvalitativní výzkum	39
3.3 Kvalitativní obsahová analýza.....	39
4. Charakteristika prostředí	41
4.1 Malé a střední podniky	41
4.2 IT segment	42
4.3 IT Clustery	43
5. Aplikace výzkumných metod.....	46
6. Interpretace výsledků	60
7. Závěr	65
Seznam použité literatury.....	66
Seznam zkratek	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	71
Seznam příloh	1
Přílohy.....	2

1. Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na využití metod a technik strategického řízení v malých a středních podnicích. V dnešní době již totiž neplatí, že pouze velké korporace s vysokými obraty sestavují a využívají strategické řízení a plánování. Zejména dnes, v období nejistoty, radikálních legislativních změn a rostoucího konkurenčního tlaku, uplatňují strategické řízení i malé a střední podniky. Důvod je prostý - přežití a rozvoj. Je zcela zřejmé, že pouhé operativní řízení bez podpory komplexní strategie, je z dlouhodobé perspektivy naprosto neefektivní. Přesné strategické řízení zajišťuje dlouhodobý rozvoj podniku a je vhodným nástrojem pro moderní manažery. V procesu strategického řízení a plánování je využívána široká škála nástrojů. Ty usnadňují strategické řízení v celém jeho procesu, zejména pak v analýze externího i interního prostředí, v prognózování i formulaci cílů.

V teoretické části této diplomové práce nejprve rozeberu a objasním základní pojmy, které souvisí jak se strategií podniku, tak i se strategickým řízením a plánováním. Uvedu základní metody a techniky externí i interní analýzy strategického řízení, které jsou v podnicích aktivně využívány. Závěr teoretické části bude obsahovat metodiku výzkumu, kde vymezím základní koncepce v metodách sběru a vyhodnocování dat. Všechna tato teoretická východiska budou tvořit podklad pro výzkum v praktické části.

Praktická část je zaměřena na využití metod a technik strategického řízení ve firmách, které se zabývají poskytováním informačních a komunikačních služeb. V praktické části se nejprve zaměřím na charakteristiku podnikatelského prostředí zvoleného IT segmentu, především podniků, které jsou členy IT Clusteru. Následovat bude zpracování a vyhodnocování výsledků výzkumu, zprostředkovaných pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Tato metoda je zvolena záměrně proto, aby umožnila hlubší pohled na uplatňování strategického řízení. Závěr této diplomové práce obsahuje analýzu a interpretaci výsledků výzkumu.

Cílem mé diplomové práce je poznání praxe strategického řízení v oblasti malých a středních podniků IT segmentu v Moravskoslezském kraji.

2. Vymezení nástrojů strategického řízení

2.1 Strategie

Strategie doprovází lidstvo od počátků věků. Klíčovou podmínkou pro přežití a existenci živých organismů, je úspěšný boj o zdroje. Podle Charlese Darwina a jeho teorie přirozeného výběru, dokážou přežít jen ti nejsilnější a nejprizpůsobivější organismy. Nedokonalé formy života prostě zaniknou a zmizí v propadlišti dějin. Je zcela zjevné, že tato základní myšlenka přirozeného výběru platí i v ekonomických sférách. Kdysi platilo, že ten, kdo byl v souboji silnější, vyhrál a protivníka zabil. Dnes vyhrává ten, kdo má větší konkurenční výhodu a tou je převážně volba strategie. V tom spočívá celá podstata strategického managementu a strategického plánování. Pro každý subjekt na trhu je klíčové, zvolit si správnou strategii a té se držet.

Ottův naučný slovník definuje strategii jako umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení ve velkém slohu, umění velmi obsáhlé a nesnadné. (Ottův slovník naučný, 1923)

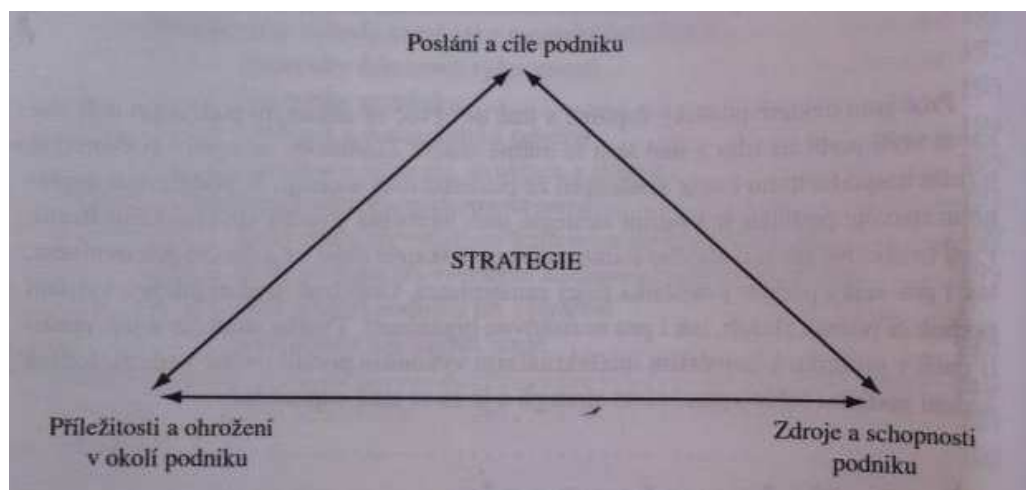
Podle Lednického (2003, s. 3) je slovo strategie řeckého původu vzniklo z řeckého slova „strategos“, což značí vůdce armády. Strategie nás učí, jak zpracovat válečný plán, jak stanovit dlouhodobý rozvoj armády a jakým způsobem řídit důležité bitvy, aby se vyvíjely za co nejvýhodnějších podmínek. Strategie tedy je: „Vymýšlení všech rozsáhlých, velkolepých kombinací, které připravují co nejvýhodnější pole pro taktiku“.

Je zcela zjevné, že některé podniky jsou úspěšnější než jiné. Podmínkou úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategie jako nezbytná součást strategického řízení. Tato podmínka platí pro všechny účastníky trhu. Jak pro malé podnikatele třeba i s jediným zaměstnancem, tak i pro obrovské korporace s tisíci zaměstnanci. Vytvoření a využití kvalitní strategie patří k největším intelektuálním výkonům podnikového vedení.

Ve své publikaci Johnson a Scholes (1993, s. 10) charakterizují strategii jako směr a rozsah organizace v dlouhodobém horizontu, který v ideálním případě odpovídá svým zdrojům a jeho měnícímu se prostředí, a to zejména jeho trhům, zákazníkům nebo klientům tak, aby splnily očekávání zúčastněných stran.

Dedouchová (2001, s. 1) dělí definici strategie na tradiční a moderní pojetí. „Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění

daných cílů.“ Druhým pojetím strategie je moderní. „Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku, viz obr. 2.1“.

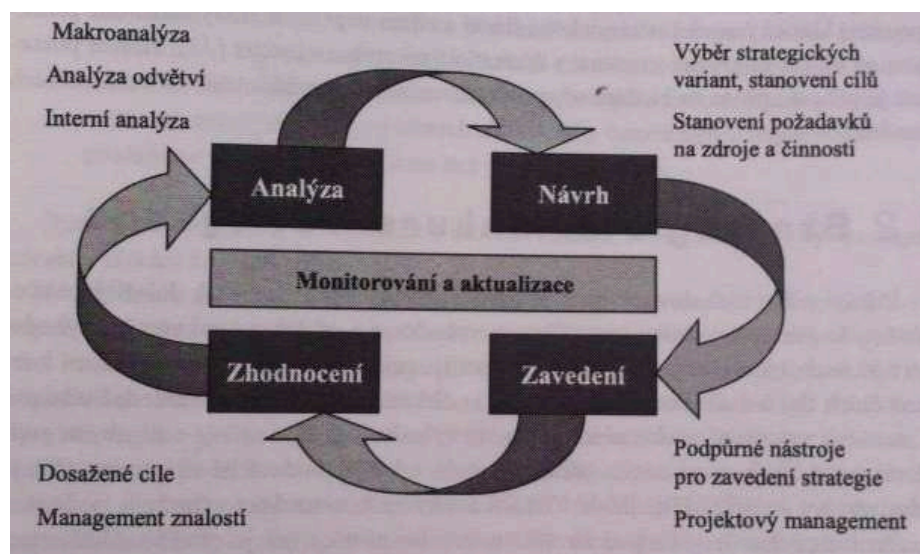


Obr. 2.1 - Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj: Dedouchová, M. (2001), Strategie podniku, 1. Vydání, s. 2

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 4) je: „Moderní pojetí strategie spíše o vystihnutí dobrého směru a vymezení dráhy, v rámci které můžeme operativně měnit pohyb, než o stanovení přesné trajektorie, z níž nesmíme uhnout. Strategie by měla být v souladu s prostředím obklopujícím podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady. Návaznost na výsledky strategické analýzy je tak nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie.

Ucelený proces realizace a tvorby strategie je reprezentován následujícím cyklem:



Obr. 2.2 – Životní cyklus strategického řízení

Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. (2006), Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, str. 5

Lednický (2003, s. 6) se ve své publikaci odkazuje na Pelce a uvádí, že: „Strategií podnikání firmy se rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytyčených podnikatelskou vizí. Proto má strategické řízení klíčové postavení v řízení firmy, neboť zahrnuje nejen ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů.“

Lednický (2003, s. 6) se také odkazuje na Mintzberga, který vymezuje strategii jako systém „5P“. Tvoří jej tyto prvky plan, ploy, pattern, position, perspective.

Plan (plán) – strategie jako plán představuje uvědomělý postup jednání pro řešení různých situačních stavů ve vymezeném manévrovacím prostoru.

Ploy (manévr) – strategie jako manévr je jedním z možných přístupů, jak prosazovat cílevědomost a plánovitost v kombinaci s tvořivým myšlením.

Pattern (vzor) – strategie jako model nebo vzor vytyčuje směry a hranice, za kterými se může jednání podniku realizovat v podmínkách neustále se měnícího prostředí.

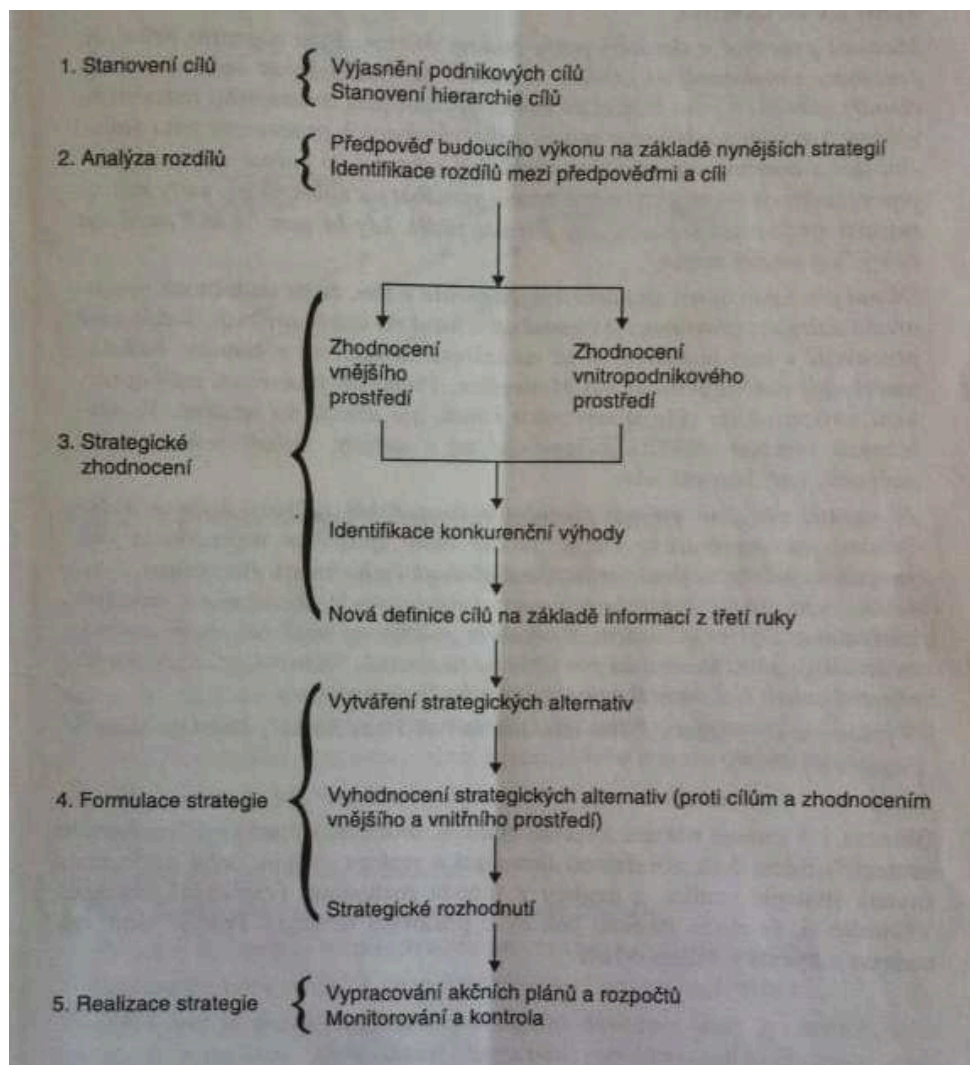
Position (pozice) – strategie jako postavení vychází z prioritního vymezení rozhodujícího problému. To představuje odlišení hlavního od detailního, strategického od taktického při zdůraznění, že správná taktika je předpokladem úspěšnosti strategie, předpokladem naplnění strategických cílů. Přitom problém, který má rozhodující strategický význam je možno určit zpravidla až po zhodnocení pozice podniku v daném prostředí. Lednický se zde odkazuje na Portera a strategii považuje za: „Zápas mezi podnikem a prostředím, mezi externím a interním kontextem“.

Perspective (perspektiva) – strategie jako perspektiva vyjadřuje působení podniku dovnitř, neboť klade důraz na myšlení a rozhodování vrcholového managementu ve směru k tvorbě a realizaci strategie. Z tohoto pohledu jsou některé podniky typické svým agresivním (drsným) chováním při prosazování svých záměrů jiné naopak inklinují ke stabilizaci svého postavení či vybudování ochranné bariery ve vztahu ke svému okolí.

Lampel, Mintzberg, Quinn a Ghoshal (2014, s. 9) ve své publikaci dále svoji myšlenku rozvádějí a říkají, že strategie je vzor nebo plán, který integruje v organizaci hlavní cíle, zásady a akční sekvence do soudržného celku. Dobře formulovaná strategie pomáhá zařazovat a alokovat zdroje v organizaci, do unikátní a životaschopné pozice, na základě svých relativních vnitřních kompetencí a nedostatků, předpokládaných změn v prostředí, a podmíněných pohybů od inteligentních protivníků.

Hill a Jones (1998, s. 3) uvádějí, že strategie je specifický model rozhodnutí a akcí, které manažeři zavádějí k dosažení cílů v organizaci. Pro většinu, ne-li pro všechny organizace, je prvořadým cílem, dosáhnout vynikajících výkonů. Strategie tak může být často přesněji definována, jako konkrétní vzor rozhodnutí a akcí, které manažeři uskutečňují pro dosažení vynikající výkonnosti organizace.

Bowman (1990, s. 9) se své publikaci zmiňuje, že pokud chce organizace dělat správná strategická rozhodnutí, měla by používat systém, jako je podnikové plánování, které je vždy individuální pro každou společnost. Bowman však ve své knize uvádí pět obecných kroků, které charakterizují obecný proces podnikového plánování. Jsou to: stanovení cílů, analýza rozdílů, strategické zhodnocení, formulace strategie a realizace strategie viz obr. 2.3.



Obr 2.3 – Proces podnikového plánování

Zdroj: Bowman, C. (1996), Strategický management, 1. Vydání, str. 11

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je v ekonomické oblasti často diskutovaným tématem a existuje k ní řada definic a přístupů. Je to složitý proces, kde vrcholoví manažeři zavádějí a formulují strategie, směřující k dosažení stanovených cílů. Hlavními pojmy ve strategickém řízení jsou cíle, které jsou vlastně žádoucí budoucí stavy společností, a strategie, pomocí kterých má být cílů dosaženo. Strategické řízení může být vnímáno jako základna pro řízení celé organizace. Lhotský (2010, s. 23) uvádí: „Úkolem strategického řízení je hledání, vytváření a získávání výrazných a jistých potenciálů úspěchu na trhu“.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) se zmiňují o strategickém řízení jako o procesu realizace a tvorby rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní vliv ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení je především zaměřeno na to, jak pružně reagovat na změny v prostředí. Významným subjektem strategického řízení je konkurenční výhoda, která je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

Kovář (2008, s. 9) ve své knize říká, že: „Pravé strategické řízení a pravé strategické operace jsou založeny na neindiferentním vztahu a záporné podobě vazby mezi minimálně dvěma subjekty. Jejich cílem je likvidace, pohlčení konkurenčního strategického subjektu“.

Janečková a Horváthová (2007, s. 9) ve své elektronické publikaci uvádějí, že: „Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.“

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) říkají, že strategické řízení využívá mnoho různých přístupů k formulování strategií. Tyto přístupy jsou nejčastěji uplatňovány pomocí hierarchického přístupu, který je založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie. Strategie tedy stanoví cestu, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a strategických cílů.

Poslání neboli mise, identifikuje základní funkce podniku a vyjadřuje smysl jeho existence. Nejčastěji vyjadřuje vztah k základním stakeholderům, různým zainteresovaným stranám, a to především zaměstnancům, vlastníkům, zákazníkům i dodavatelům, regionům, jakož i hodnotám, které podnik uznává. Poslání podniku tedy vymezuje, na co se má především podnik soustředit a jakým směrem má jít.

Vize má mnohem dlouhodobější charakter než poslání. Většinou vyjadřuje budoucí stav organizace, resp. je obrazem její budoucnosti.

Strategické cíle podniku představují především očekávané budoucí výsledky. Formulace těchto cílů se odvíjí především od poslání a vize podniku. Strategické cíle představují takový stav, kterého se snaží podnik dosáhnout, a to především prostřednictvím své existence a své činnosti. Cíle organizace mohou mít různou věcnou podobu a mohou být formulovány různou mírou obecnosti. Volba a způsob plnění cílů, jsou omezeny a ovlivněny hodnotami, které podnik zastává. Nejčastěji bývá primárním cílem maximalizace hodnoty pro majitele nebo akcionáře. Cíle podniku bývají často vyjádřeny specifickými ekonomickými

charakteristikami, jako jsou tržby, zisk, návratnost apod. Mohou být také zaměřeny na růstovou fázi podniku jako je např. růst tržního podílu, či na prvky konkurenčního boje.

Každý vytyčený cíl by měl splňovat jistá kritéria a měl by být tzv. SMART.

S – Specific – konkrétní, originální, specifický, zvláštní, odpovídající jedinečnosti situace a zázemí příslušné organizace

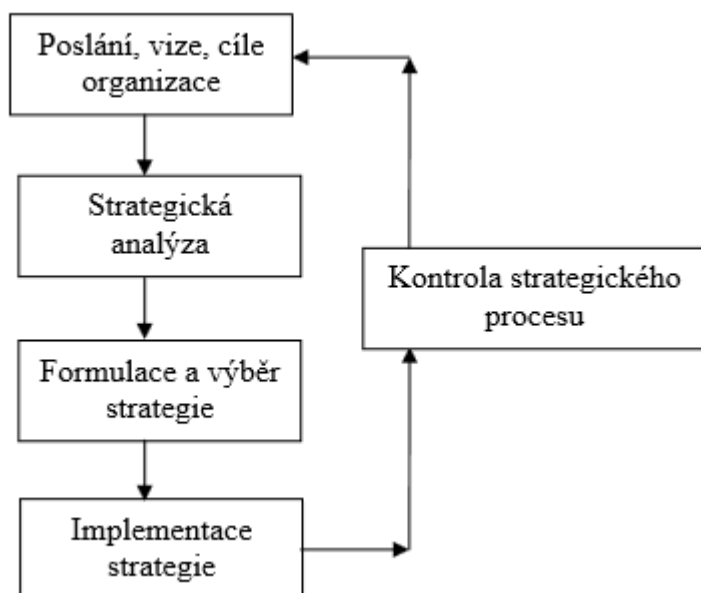
M – Measurable – měřitelný, vyčíslitelný, jelikož lidé dokážou porovnávat pouze číselné hodnoty

A – Acceptable – přijatelný pro podnikatele, manažery či společníky, zaměstnance organizace a veřejnost

R – Realistic – reálný, splnitelný, uskutečnitelný, aby podněcoval k pracovnímu výkonu

T – Timed – termínovaný, omezený časovou hranicí

Proces strategického řízení a sled jeho kroků znázorňuje následující obrázek.



Obr. 2.4 - Proces strategického řízení

Zdroj: Janečková, V., Horvathová, P. (2007), Strategické řízení organizace, 1. vydání, str. 10

Lednický (2003, s. 7) ve své publikaci říká, že pro uplatnění strategického řízení jsou nezbytné následující důvody:

1. Díky strategickému řízení může vedení podniku založit svá rozhodnutí na dlouhodobých předpovědích a ne na intuitivní reakci. Strategické řízení umožňuje podniku anticipovat budoucí příležitosti a problémy.
2. Strategické řízení poskytuje jasně definované cíle a směry o budoucnosti podniku. V této souvislosti lze říct, že většina zaměstnanců pracuje lépe a efektivněji, pokud ví, co se od nich požaduje a kam podnik směřuje.
3. Pomocí strategického řízení lze vzdělávat a trénovat řídicí pracovníky, aby byli ještě lepšími.
4. Strategické řízení zlepšuje komunikaci v podniku, alokaci zdrojů a koordinaci individuálních projektů.

Pro zachování objektivity je však nutno dodat, že některé argumenty mluví i proti uplatňování procesu strategického řízení. Ve většině zahraničních i tuzemských podniků jim však nepřisuzují takovou váhu jako argumentům pro:

Pro	Proti
1. Strategické řízení umožňuje předvídat změny a připravovat se na ně.	1. Podmínky se mění tak rychle, že není možné nic naplánovat.
2. Strategické řízení stanovuje cíle a koncepci budoucí činnosti podniku.	2. Cíle jsou obecné a vlivem změn ztrácejí svou aktuálnost.
3. Strategické řízení přispívá ke zkvalitnění dovedností manažerů, zejména jejich rozhodnosti.	3. Pokud mají manažeři okamžitě reagovat na změnu, nemohou mít ke svému rozhodnutí kvalitní a úplné podklady.
4. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci útvarů a zaměstnanců uvnitř organizace, koordinovat procesy a lépe hospodařit s majetkem, penězi i pracovní silou.	4. Existují také jiné vlivy, které mohou významně ovlivnit úspěšnost organizace.

Tab. 2.1 - Důvody pro zavedení strategického řízení a proti němu

Zdroj: Janečková, V., Horvathová, P. (2007), Strategické řízení organizace, 1. vydání, str. 7

Souček a Marek (1998, s. 51) ve své knize uvádějí, že: „Strategické operace jsou činnosti, směřující ke splnění strategických cílů“. Aby byla strategie úspěšná, tak každá strategická operace by měla obsahovat:

- Popis, který vymezuje konkrétní výsledky a očekávaný obsah
- Odpovědné pracovníky
- Termín provedení
- Náklady na provedení

Strategickými operacemi mohou být např.:

- Závažné investiční akce
- Spolupráce se zahraničními partnery
- Závažná finanční rozhodnutí
- Budování systému prodeje
- Produkce nových výrobků
- Zásadní organizační změny firmy
- Zavádění nového systému řízení zásob a nákupu
- Zavádění nového systému motivace, stimulace a odměňování pracovníků

Žádná z výše jmenovaných operací by neměla být prováděna, pokud nebyla zpracována strategie. Pokud je strategie zpracována kvalitně, snižuje se tím riziko, které je spojeno s prováděním strategických operací. Často tak pomáhá nalézt účelná řešení problému, zkrátit průběh strategických operací a zvýšit jejich efektivnost.

2.3 Strategické myšlení

Souček (1991, s. 18) ve své publikaci uvádí, že strategické myšlení je takový způsob myšlení, který odpovídá typickým rysům a podstatě strategických procesů. Strategické myšlení by se mělo vždy odrazit v přístupu k řešení úkolu i ve výběru metod jejich řešení.

Důležitou podmínkou pro zpracování kvalitní strategie je pochopení základních principů strategického myšlení. Principy strategického myšlení vyplývají především ze specifik strategického řízení, jak uvádí ve své knize Dedouchová (2001, s. 3).

Tyto principy se vyznačují především tím, že:

- Je mnoho neznámých nebo nejistých faktorů, které významně ovlivňují strategii.
- Opakovatelnost jevů je pouze výjimkou, převládají především kvantitativní skoky a kvalitativní zvraty.

- Období mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí trvají zpravidla i několik let.
- V ekonomických systémech zpětné vazby existují.

Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří: princip variantnosti, celosvětového systémového přístupu, permanentnosti, tvůrčího přístupu, vědomí práce s rizikem, interdisciplinarity, koncentrace zdrojů a vědomí práce s časem.

Princip variantnosti - znamená, že strategie společnosti musí být vždy vypracována ve více variantách, protože není známo, jak se v průběhu strategického období (obvykle 3-10 let) mohou vyvíjet faktory ovlivňující tuto strategii. Může dojít k mnoha značným a neočekávaným změnám v oblastech světového hospodářství, ve vývoji mezinárodní i domácí politiky, mohou se také objevit zcela neočekávané a převratné poznatky z oblasti vědy a technologií atd.

Princip permanentnosti - znamená, že práce na strategii by neměly nikdy skončit. Neustále je zapotřebí sledovat, zda reálný vývoj faktorů ovlivňujících strategii organizace probíhá v souladu s odhady, na jejichž podkladě je v podstatě strategie vytvořena, a zda i strategické operace podniku jsou skutečně prováděny podle dříve vytyčených plánů a harmonogramů.

Princip celosvětového systémového přístupu - vychází z faktu, že celý současný svět je vzájemně propojen a doslova v něm „všechno souvisí se vším“. Dobrá a kvalitní strategie proto musí vycházet ze znalostí o ekonomickém, politickém, sociálním, vědeckotechnickém i ekologickém vývoji na celém světě.

Princip tvůrčího přístupu - vychází ze skutečnosti, že v dnešním světě se na trhu nemá šanci prosadit žádná organizace, která nepřináší novinky. Ve strategii proto nemá místo opakování starého, rutina a napodobování něčeho, co již používá někdo jiný. Prosadí se pouze takové organizace, jejichž strategie přinášejí nové produkty, nové způsoby uspokojování potřeb trhu, nové technologie, nové cesty snižování nákladů apod.

Princip interdisciplinarity - znamená využívání všech metod a poznatků vědních oborů při vytváření kvalitní strategie. Tento přístup přispívá především k překonávání jednostranných názorů. Při zpracování strategie se stává nutností týmová práce, při níž dochází ke spolupráci odborníků z různých oborů.

Princip vědomí práce s rizikem - vychází z nejistoty a to především ze vzniku a vývoje událostí, které ovlivňují strategii podniku a ze složitosti strategického rozhodování. Ani jedno strategické rozhodnutí nemá zajištěnou stoprocentní úspěšnost a každé je spojeno s určitým rizikem, které se dá snižovat vypracováním více variant scénářů budoucího vývoje, analýzou informací a systematickým sbíráním informací.

Princip koncentrace zdrojů - vychází ze skutečnosti, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje jistou míru zdrojů. Nejedná se pouze o zdroje hmotné a finanční, ale především o zdroje lidské. Jejich rozptýlení vede k značnému neúspěchu. Naopak soustředění organizace zejména na malé množství strategických cílů obvykle přináší úspěch.

Princip vědomí práce s časem - vychází z faktu, že v moderní tržní společnosti, jakou známe dnes, „je čas více než peníze“. Tento princip bere v úvahu i jednotlivé fáze realizace strategie – obvykle nejrychlejší na trhu vyhrává. Zvláštní význam hraje zejména správně načasované využívání všech finančních prostředků organizace. Peníze musí vynášet peníze a zisk musí plodit další zisk.

Pro zformulování opravdu kvalitní strategie musí být uplatněny všechny principy strategického myšlení a musí být také dodržena zásada, že za implementaci a zpracování strategie odpovídá ředitel podniku. Strategie musí využívat všechny dostupné zdroje a schopnosti podniku s cílem maximalizace hodnoty pro vlastníky podniku.

Lednický (2006, s. 13) říká, že hlavní zásadou strategického myšlení je: „Nejdříve přemýšlej a poté konej“. Strategické manažerské myšlení je proto charakterizováno jako intenzivní analytické úsilí využívat všech dostupných informací, které nám pomohou vytvořit obraz povzbuzujících a omezujících faktorů.

2.4 Strategická analýza

Východiska pro formulování strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Ta obsahuje různé druhy analytické techniky využívané i pro charakterizování vztahů mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, konkurenční síly, odvětví, konkurenty, trh a zdrojový potenciál firmy. Analýza rozkládá určitý komplex na jeho jednotlivé části. Postupuje směrem od celku k jeho částem a složkám.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 9) se ve své publikaci zmiňují, že cílem strategické analýzy je analyzovat, identifikovat a ohodnotit všechny faktory, jež budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie organizace.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace. Je to analýza orientovaná na vnější okolí podniku a analýza orientovaná na vnitřní zdroje a schopnosti podniku. Nejde však o dvě izolované roviny, nýbrž je zde významná provázanost a souvislost mezi oběma okruhy.

Schéma strategické analýzy je na obr. 2.5.



Obr. 2.5 – Schéma strategické analýzy

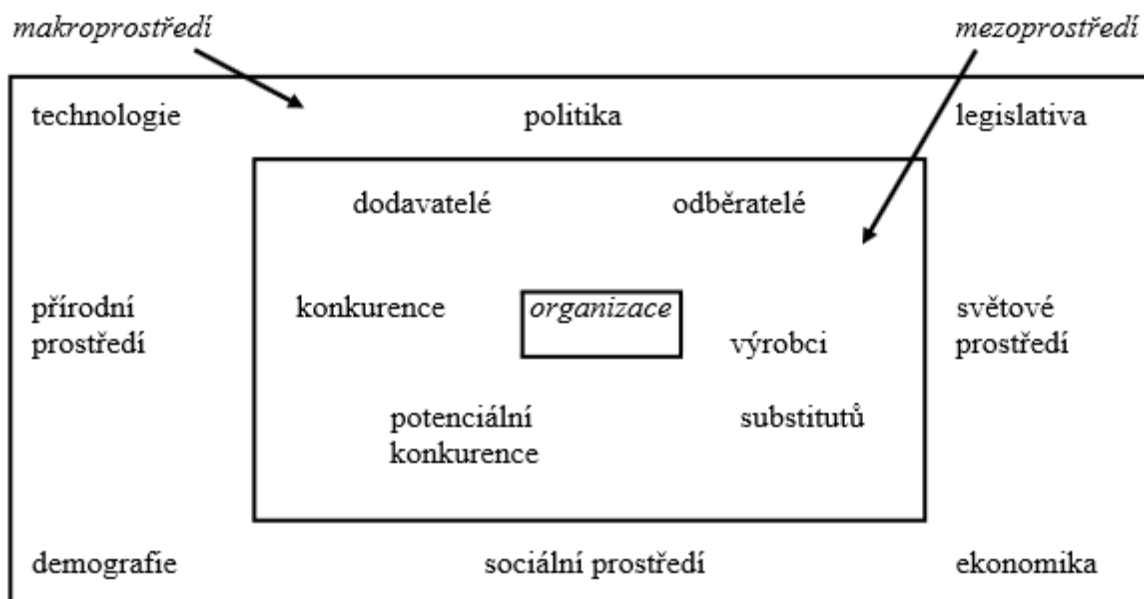
Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. (2006), Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, str. 10

Janečková a Horvathová (2007, s. 22) uvádějí, že všechny subjekty trhu jsou ovlivněny svým okolím, které napomáhá nebo omezuje v jejich činnosti a samy také svou činností působí na své prostředí. Společnost, která si chce vytvořit kvalitní strategii, musí především poznat své okolí a odhalit trendy změn, jež v něm probíhají. Jen tak se společnost může vyvíjet v souladu se svým prostředím a využívat příležitosti ke svému prosazení.

Rovněž si musí být společnost vědoma svých nedostatků a kvalit, které jí znemožní nebo naopak pomohou vyhrát v konkurenčním boji. Všechny uvedené skutečnosti lze zjistit uplatněním metod strategické analýzy, tzn. prostřednictvím externí a interní analýzy.

2.5 Externí analýza

Externí analýza si klade za cíl, najít v okolí podniku všechny příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by měla maximálně využívat příležitosti a najít cestu jak se vyhnout ohrožení, nebo alespoň zmírnit jeho dopad na organizaci. Dedouchová (2001, s. 16) rozděluje externí analýzu na dvě části, a to nejprve na mezoprostředí, neboli podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká. Mezoprostředí ovlivňuje organizaci a také organizace ovlivňuje toto prostředí. Tuto část okolí označujeme jako odvětvové prostředí. Druhým typem je makroprostředí, které je společné pro všechny odvětví a také vytváří společné prostředí pro všechna mezoprostředí. Makroprostředí ovlivňuje organizaci, ale ta není schopna sama prostředí změnit. Obě části okolí jsou znázorněny na obrázku 2.6.



Obr. 2.6 – Vnější prostředí organizace

Zdroj: Janečková, V., Horvathová, P. (2007), Strategické řízení organizace, 1. vydání, str. 23

Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza makroprostředí

Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) uvádí, že makrookolí představuje celkový ekonomický, politický, technologický a sociální rámec, v němž se společnost pohybuje. Na podnik a jeho celkovou úspěšnost mají zcela zásadní vliv faktory jako je politická stabilita, dovozní omezení týkajících se surovin, míra inflace, technologické inovace, demografický pohyb populace v dané oblasti apod. Rozdílné úrovně schopností jednotlivých organizací vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně zareagovat, často představuje zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. Makrookolí zahrnuje takové podmínky a vlivy, jež vznikají mimo organizaci a často bez ohledu na její konkrétní chování. Organizace zde prakticky nemá žádnou možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat. Může však svým rozhodováním na ně reagovat, tím se připravit na určité alternativy, a tím také ovlivnit nebo zcela změnit směr svého vývoje.

2.5.1 PEST, PESTLE, STEP a SLEPTE analýza

K hodnocení vlivů makroprostředí lze použít jednoduchou, ale přesto efektivní PEST analýzu. Za klíčové součásti makroprostředí lze považovat politické, ekonomické, sociální a kulturní a technologické oblasti. Analýza, která rozděluje makroprostředí do čtyř základních skupin, se nazývá jako PEST analýza. V současné době existují různé modifikace této metody. Jedna z variant je analýza PESTLE, PESTEL, STEP a SLEPTE, jež kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů obsahuje také faktory legislativní a ekologické. Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) ve své publikaci uvádějí, že každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů makrookolí, které určitou měrou ovlivňují podnik.

Podle Lednického (2006, s. 59) je smyslem PEST analýzy zodpovědět následující otázky:

1. Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
3. Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Politické a legislativní faktory – jsou charakterizovány jako souhrn vlivů, které pro podniky tvoří významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Řada zákonů, právních vyhlášek a norem vymezuje prostor pro podnikání a upravuje samotné podnikání. Také může výrazně

ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Politická a legislativní omezení se mohou dotýkat každého podniku a to prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, regulací exportu a importu, antimonopolních zákonů, ochrany životního prostředí apod.

Ekonomické faktory – vyplývají ze základních směrů a ekonomické podstaty a jsou charakterizovány především stavem ekonomiky. Ekonomické okolí má pro společnost zásadní význam, protože ve své činnosti je společnost ve velké míře ovlivněná celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Nejčastěji se ekonomický segment podniku vyjadřuje velikostí hrubého domácího produktu ve formě přepočtu na obyvatele, hodnotou inflace, bilancí zahraničního obchodu a vývojovými trendy hrubého domácího produktu, což umožňuje orientaci ve vývoji hospodářství pro případné strategické úvahy. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost společnosti na trhu tím, že přímo vyvolává obsah i rozsah možných příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou před společnost postaveny.

Sociální a demografické faktory – tyto faktory tvoří komplex velkého množství prvků, které určují chování jak skupin, tak i jednotlivců. Odrážejí také vlivy spojené s životem a postoji obyvatelstva a jeho strukturou. Jejich konkrétní obsah má charakter postojů, zvyků, vztahů, zájmů, životní filozofie apod. Všechny tyto elementy jsou výsledkem ekonomických, kulturních, demografických, vzdělávacích, náboženských a etických podmínek života lidí. Podobně jako ostatní faktory jsou i sociální a demografické faktory v neustálém vývoji, který plyne z úsilí člověka naplnit své potřeby a tužby. Poznání tohoto trendu jednoznačně vede k získání konkurenční výhody v boji o zákazníka.

Technologické faktory – změny technologie a technologické okolí jsou stimulem a zdrojem technologického a technického pokroku, který poskytuje možnost společností dosahovat lepších hospodářských výsledků a také zvyšovat konkurenční schopnosti. Nové technologické a výrobní inovace a vědecké poznatky jsou pro společnosti nejen obrovskou příležitostí, ale také i hrozbou. Nástup nových produktů může zkracovat životnost a tím snižovat možnost dalšího uplatnění původních produktů. Změny v technologickém okolí mají i své stinné stránky a to v podobě negativního vlivu na životní prostředí, vzniku sociálních problémů atd.

Ekologické faktory – ekologie je faktor, který musí v dnešní době každá společnost čím dál více respektovat. Na jedné straně vytváří ekologie pro podniky řadu překážek. Na druhé straně však dává podnikům i velké množství šancí k rozvoji jiných činností. Jsou to například výroba ekologicky nezávadných produktů, recyklace odpadů i stávajících výrobků.

Ekologické faktory jsou i známkou prestiže, protože ekologicky se chovající podnik získá dobrou pověst.

Názorné shrnutí některých příkladů z výše uvedených faktorů zobrazuje tabulka 2.2.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Tab. 2.2 – Přehled vlivů makrookolí

Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. (2006), Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, str. 19

2.5.2 Metoda 4C

Většina organizací začíná se svými aktivitami na jednom, nejčastěji domácím trhu. Během přirozeného vývoje se ovšem může stát, že se tento trh stane pro organizaci příliš malým a nasyceným. V této chvíli je jediným východiskem globální expanze. Sedláčková a Buchta (2006, s. 24) tvrdí, že pro takový podnik je klíčové, položit si otázku, zda považovat svět za jeden větší region a vlastně i jeden homogenní trh, a tudíž zvolit globální strategii, nebo zda bude podnik považovat jednotlivé regiony za tak rozdílné, že se soustředí jen na jeden region, nebo že je bude oslovovat odděleně, to znamená, že použije lokální/multiregionální strategii. V důsledku rozvoje globalizace se stále více projevují její vlivy, a proto je vhodné využít i analýzu globalizačních vlivů. K tomuto rozboru lze využít metodu 4C nazývanou podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena: Country – národní specifika, customers – zákazníci, competitors – konkurence, costs – náklady viz obr. 2.7.



Obr. 2.7 – Model „4C“

Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. (2006), Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, str. 25

Customers – zákazníci – u tohoto faktoru jsou sledovány především požadavky zákazníků. Ty mohou být jak homogenní, tak i stále častěji heterogenní. Z toho pak vyplývá, že podnik musí používat vhodnou marketingovou komunikační strategii, tzn. buď univerzální, nebo právě naopak vysoce individualizovanou.

Costs – náklady – u tohoto faktoru je nutné počítat zejména s tím, že náklady na vývoj rostou se zvyšující se technologickou důmyslností produktů a také s tím, že proces inovace výrazně zkracuje životnost výrobků. Pro velké množství odvětví jsou typické nejen vysoké náklady na výzkum a vývoj, ale i vysoké marketingové a výrobní náklady. To vyvolává tlak na zavádění masové výroby a také přesun výroby do zemí, kde je výrazně levnější pracovní síla. Nezanedbatelnou položku nákladů také jistě tvoří náklady na dopravu, které vytvářejí významnou bariéru proti globalizaci.

Country – národní specifika – okruh faktorů tvoří mnoho prvků toho segmentu. Jedním z hlavních prvků je uplatňování protekční obchodní politiky, kdy například existence celních bariér může učinit z některého zboží naprosto nekonkurenceschopné v porovnání s lokálními produkty. Dalšími významnými omezujícími faktory segmentu mohou být technické standardy dané země, které jsou dány technickými požadavky na produkt s cílem zajistit bezpečnost spotřebitelů. Velké množství rozdílných faktorů představují také

institucionální a kulturní normy. Zde mohou patřit například reklamní kodexy jiných zemí, způsoby vyjednávání a způsoby obchodních praktik, gastronomická specifika, náboženské tradice, rodinné vazby, apod.

Competitors – konkurence – u tohoto faktoru je potřeba si uvědomit fakt, že většina organizací v nadnárodních formách, působí a obchoduje globálně, což zcela jistě vytváří provázanost činností a trhů. Při posouzení těchto faktorů z hlediska globální expanze lze dospět ke třem možným faktorům:

1. Většina konkurence je globálního charakteru. Neexistují zde žádné významné překážky pro globalizaci a globální trh lze tak považovat za homogenní. Pro podniky je nutné rozvinout svou působnost na globálním základě, aby bylo možné dosáhnout lepší konkurenční výhody a větší nákladové efektivnosti.
2. Ekonomické a konkurenční podmínky často vyvolávají nutnost velkých objemů, je proto potřeba rozšířit své aktivity do více regionů. Pro globalizaci existuje mnoho překážek, regionální podmínky vykazují heterogenitu. Pro každý region je zapotřebí zvolit jiný druh přístupu.
3. Existuje mnoho významných rozdílů v regionech. Podstata odvětví zpravidla domácí výrobce nákladově neznevýhodňuje. Rozdíly v kultuře a v normách a také dopravní náklady jsou významnou bariérou pro rozvinutí obchodních aktivit za hranice.

Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza mezoprostředí/mikrookolí

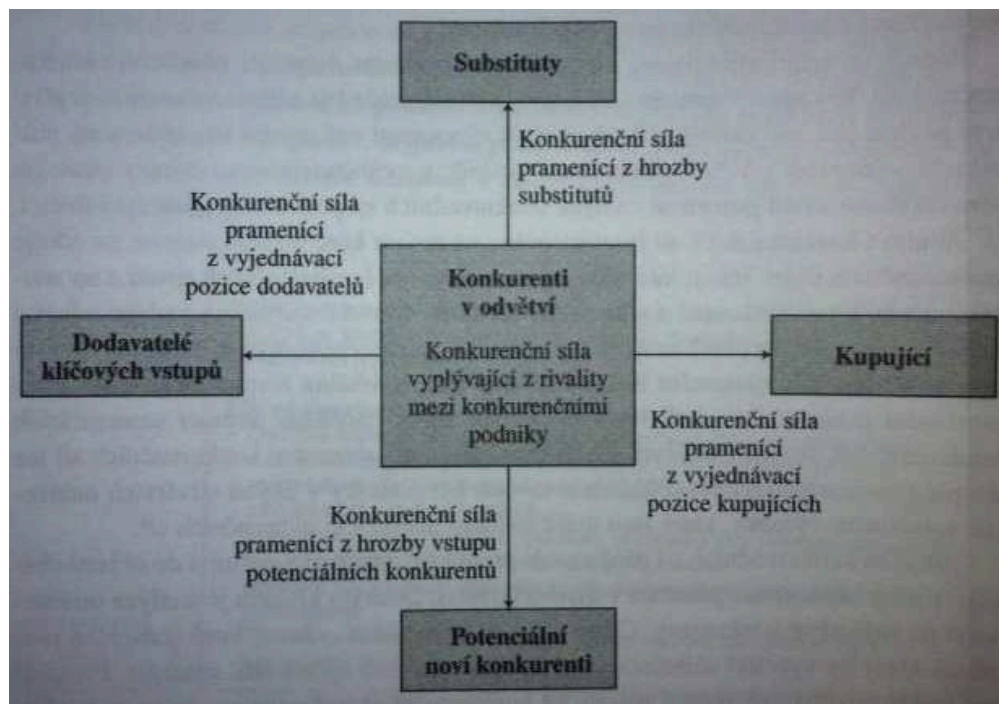
Mezoprostředí, neboli mikrooklí bezprostředně obklopuje podnik. Je složeno z podniků, které si většinou vzájemně konkurují a jejichž výrobky jsou si natolik podobné, že se mohou vzájemně substituovat. Do mikrookolí patří subjekty, jako jsou zákazníci, konkurenti, potenciální konkurenti, substituty a dodavatelé.

2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Dedouchová (2001, s. 17) vysvětluje, že jedním z hlavních úkolů manažerů je správně analyzovat konkurenční sílu v okolí podniku a odhalit příležitosti, resp. hrozby podniku. Tuto analýzu vyvinul Porter, který definoval model pěti konkurenčních sil. Tento model je zaměřen na analýzu:

- Rizika vstupu potencionálních konkurentů
- Rivalitu mezi stávajícími podniky
- Smluvní síly kupujících
- Smluvní síly dodavatelů
- Hrozby substitučních výrobků

Konkurenční síly ve velké míře ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost organizace. Analýza konkurenčních sil je především orientována na zdroje konkurenčních tlaků, rozbor konkurenční situace, na akci a reakci konkurenční rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. V Porterově modelu je silná konkurence hrozbou, protože do jisté míry snižuje zisky. Slabá konkurence se pak jeví jako příležitost, protože podnik si může dovolit dosáhnout vyššího zisku. Primárním cílem modelu je jasně pochopit síly, které v tomto prostředí na podnik působí a jasně identifikovat ty, které mají pro společnost a její budoucí vývoj největší význam. Pro každou společnost, která chce být na trhu úspěšná, je nezbytné, tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi a reagovat na ně. Úkolem strategických manažerů je tedy rozpoznat příležitosti a hrozby tak, jak se vyskytují, a formulovat na ně odpovídající strategie. Tržní konkurence v daném oboru je obecnou funkcí pěti konkurenčních sil viz obr. 2.8.



Obr. 2.8 – Model pěti sil

Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. (2006), Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání, str. 48

Potenciální konkurenti – Dedouchová (2001, s. 18) uvádí, že potenciálními konkurenty jsou takové organizace, které si v současnosti nekonkurují v daném mezoprostředí, ale mají schopnost konkurenty se stát, pokud se tak rozhodnou. Hrozba v podobě konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí především na výši bariér vstupu na daný trh, tedy na řadě faktorů, které zabraňují organizaci se prosadit v daném mezoprostředí. Čím vyšší je bariéra vstupu do odvětví, tím vyšší náklady musí potenciální konkurent vynaložit. Naopak nízké bariéry vstupu do odvětví představují značnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů na trh. Dojde-li v daném odvětví k lákavému růstu zisku, vznikne okamžitě zájem o vstup do tohoto odvětví. Sedláčková a Buchta (2006, s. 51) ve své publikaci uvádějí, že pokud poptávka po produktech neroste v relaci odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak s nimi ceny a zcela jistě i zisky poklesnou. Existuje několik typů vstupních bariér:

- oddanost zákazníků
- absolutní nákladové výhody
- míra hospodárnosti
- úspory z rozsahu a zkušenostní efekt
- technologie a speciální know-how
- znalost značky
- přístup k distribučním kanálům
- legislativní opatření a státní zásah

Rivalita mezi podniky mikrookolí – v pořadí druhou z pěti Porterových sil je rozsah rivality mezi stávajícími organizacemi uvnitř mezoprostředí. Pokud je tato síla slabá, organizace mají možnost zvýšit své ceny a tak dosáhnou většího zisku. Ovšem pokud je tato konkurenční síla velká, dochází k tzv. cenové konkurenci a k cenové válce, která může rivalitu mezi organizacemi ještě více posílit. Cenová konkurence svým jednáním snižuje ziskovost a limituje výnos, kterého mohlo být dosaženo prodejem. Příliš silná rivalita mezi organizacemi mezoprostředí tak vytváří velkou hrozbu pro jejich ziskovost. Intenzita konkurenční rivality je ovlivněna několika faktory, jakými jsou:

- struktura mezoprostředí
- poptávkové podmínky

- výška vstupních bariér z daného mezoprostředí
- velikost a počet konkurentů v konkurenčním prostředí
- míra růstu trhu
- vysoké fixní náklady
- diferenciací produktů
- akvizice slabších podniků
- globální zákazníci

Smluvní síla kupujících – Dedouchová (2001, s. 22) dále hovoří o třetí Porterově konkurenční síle. Zákazníci mohou být hrozbou, pokud tlačí ceny příliš nízkou nebo pokud požadují vysokou kvalitu či lepší servis. Tento jev výrazně zvyšuje výrobní náklady. Slabí kupující vytvářejí pro organizace příležitosti zvýšit ceny svých výrobků a tím i získat vyšší zisk. Kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- pokud se mezoprostředí skládá z řady menších podniků a kupujícími je jen malý počet velkých podniků
- pokud zákazníci nakupují velké množství, tak mohou využít své kupní síly a způsobit snížení ceny
- pokud zákazníci mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami, tímto způsobují, že prodávající stojí proti sobě a snižují ceny
- pokud je ekonomicky možné, aby zákazníci mohli nakupovat od několika podniků najednou
- pokud zákazníci pohrozí, že si své vstupy začnou vyrábět sami, dosáhnou tak snížení cen

Smluvní síla dodavatelů – čtvrtá Porterová síla. Dodavatelé mohou způsobit ohrožení podniku, pokud dokážou zvýšit své ceny. Podnik poté musí zareagovat zaplacením této ceny nebo snížením kvality svých výrobků. Tak jako tak oboje vede k poklesům zisků. Dodavatelé jsou silnější v následujících případech:

- pokud mají výrobky od dodavatelů málo substitutů
- pokud není mezoprostředí pro dodavatele nijak zajímavé, pak mají malou motivaci snižovat ceny nebo zvyšovat kvalitu svých výrobků
- jestliže jsou dodavatelé od sebe na tolik rozdílní, že pro společnost je příliš nákladné přejít k jinému dodavateli

- pokud mají dodavatelé možnost pohrozit vertikální integrací směřující do daného mezoprostředí, organizaci přímo konkurovat a tímto způsobem zvyšovat ceny
- pokud nejsou organizace schopny využívat hrozeb vertikální integrace a upokojuvat tak své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami

Hrozba substitučních výrobků – poslední pátou silou Porterova modelu je konkurenční síla substitučních produktů. Pokud mají výrobky blízké substituty, vytváří tak konkurenční hrozbu limitující ceny. Podnik za tyto ceny je nucen prodávat, a tak limituje i svoji ziskovost. Pokud ovšem mají výrobky málo substitutů, mohou podniky zvýšit jejich ceny a tím i svůj zisk. Tato konkurenční síla vyplývá z hrozby substitučních výrobků, které jsou determinovány následujícími faktory:

- relativní výše cen substitutů
- diferenciací substitutů
- náklady na změnu

Cílem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je nalézt v daném odvětví takové postavení, kdy organizace může nejlépe čelit ostatním konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

2.5.4 Analýza konkurence

Sedláčková a Buchta (2006, s. 64) ve své knize uvádějí, že tato analýza je zaměřena především na identifikaci hlavních konkurentů a na definování jejich konkurenčního profilu. Analýza konkurence se snaží odhalit konkurenční strategické cíle, specifické předpoklady, strategii, vyhodnotit nevýhody a výhody konkurenčních produktů a příčiny tohoto stavu. K základním krokům analýzy konkurence patří:

- identifikace současných a potenciálních konkurentů
- analýzy jejich budoucích cílů, představ o okolí, nákladové postavení konkurentů, současný a budoucí styl uplatňování konkurenční strategie
- na základě výše zmíněných specifik se snaží analýza vypracovávat konkurenční profil nejbližších konkurentů
- při porovnávání konkurenčních profilů předpovědět pravděpodobný profil reakce konkurentů

2.6 Interní analýza

Podle Lednického (2006, s. 69) jsou strategické možnosti každé organizace dány nejen externím prostředím, ale také je úspěšnost strategie závislá na vnitřních silách a schopnosti eliminovat slabosti. „Základem úspěšné strategie je tedy soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí“. Cílem interní analýzy je odhalit slabé a silné stránky podniku. „Interní analýza hodnotí a zkoumá vnitřní prostředí organizace“, říkají Janečková a Horváthová (2007, s. 35). Dále hovoří, že: „Je nemožné uvažovat o prosperitě organizace, aniž bychom si uvědomili její přednosti. Současně je nezbytné odhalit také slabosti organizace a zjistit, zda mohou být příčinou její zranitelnosti.“

Dedouchová (2001, s. 29) ve své publikaci hovoří, že pro konkurenci může být velmi těžké napodobit specifické organizace. Mnohem těžší je ovšem pro organizace udržet si výhodu těchto specifických předností. Hlavním zdrojem specifických předností jsou podnikové schopnosti a dovednosti a majetek podniku. Specifické podnikové přednosti jsou nejsilnější tehdy, když podnik vlastní kvantifikovatelný a unikátní majetek a unikátní schopnosti a dovednosti tento majetek využít.

2.6.1 Hodnototvorný řetězec podniku

Dedouchová (2001, s. 31) říká, že podnik svou vlastní technologií transformuje faktory na služby nebo výrobky. „Hodnota, kterou podnik pomocí hodnototvorných funkcí vytvoří, je měřena množstvím peněz, které jsou zákazníci ochotni za tyto výrobky nebo služby zaplatit“.

Podle Janečkové a Horváthové (2007, s. 42) v každém podniku probíhají činnosti, jejichž primárním cílem je vyrobit, navrhnout, poskytnout a prodat službu či výrobek. Všechny tyto činnosti zobrazuje tzv. hodnotový řetězec. Tato metoda si nevšímá zdrojů organizace, jako je audit zdrojů, nýbrž schopností, které se promítají do všech činností. Hodnototvorný řetězec rozkládá organizaci na jednotlivé aktivity, které uspořádává podle velikosti příspěvku na celkové vyprodukované hodnotě. Hodnota, kterou organizace vytváří, je vyjádřena sumou peněz, kterou jsou ochotni zákazníci zaplatit za službu, či výrobek viz obr. 2.9.

infrastruktura podniku					m a r ž e
řízení pracovních sil					
technický rozvoj					
obstaravatelská služba					
řízení vstupních operací	výroba a provoz	řízení výstupních operací	marketing a odbyt	servisní služby	

Primární činnosti

Obr. 2.9 - Hodnototvorný řetězec

Zdroj: Janečková, V., Horvathová, P. (2007), Strategické řízení organizace, 1. vydání, str. 42

Hodnototvorné činnosti jsou základním kamenem konkurenčních výhod. Pokud chce organizace získat konkurenční výhodu, musí realizovat činnosti především s nižšími náklady než konkurence, nebo je uskutečnit takovým způsobem, aby je zásadně odlišila od konkurence. Podnik tedy musí disponovat výjimečnými schopnostmi v jedné nebo i více hodnototvorných činnostech. Pokud se ovšem nachází v některé činnosti výrazná slabost, tak se může podnik dostat do „konkurenční nevýhody“. Hodnototvorné činnosti jsou v řetězci rozděleny:

- na hlavní funkce – ty souvisí s výrobou produktu či služby, doprovodnými službami a dodávkou zákazníkovi
- a podpůrné funkce – ty poskytují vstupy pro hlavní funkce a dotvářejí podmínky pro jejich uskutečňování (řízení, skladové prostory, informační systém, apod.)

Podniky by měly usilovat zejména o specifické přednosti v hlavních funkcích, avšak specifická přednost v jakékoli hodnototvorné funkci znamená nižší náklady než má konkurence.

2.6.2 Portfolio analýza (BCG)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 86) se ve své knize zmiňují, že hlavním cílem této analýzy je usměrnit zdroje do takových strategických jednotek, kde se může očekávat příznivý vývoj trhu a kde může organizace využít svých konkurenčních výhod. V portfolio analýze se používají různé druhy matic. Jednou z prvních zpracovaných matic je matice s anglickým názvem „Business Portfolio Matrix“, kterou zpracovala bostonská konzultační skupina s anglickým názvem „Boston Consulting Group“, která je také označována jako matice BCG. Tato bostonská konzultační skupina vypracovala matici o čtyřech polích

se dvěma typickými determinanty – nízké a vysoké. Strategické podnikatelské jednotky (SPJ) jsou podle svého relativního tržního podílu a podle tempa růstu trhu rozdělené do čtyř kvadrantů. Tyto strategické podnikatelské jednotky se prostřednictvím kruhu zanesou do matice. Jednotlivé kvadranty matice jsou pojmenovány českým překladem názvů BCG matice. Jsou to dojně krávy – cash cows, hvězdy – stars, otazníky – question marks a psi – dogs viz obr. 2.10.



Obr. 2.10 - BCG matice

Zdroj: Janečková, V., Horvathová, P. (2007, s. 45), Strategické řízení organizace, 1. vydání, str. 45

dojně krávy – jejich zakotvená pozice na trhu má vždy tendence vydělávat značné finanční prostředky. Důležité je však udržet tržní pozice dojných krav, aby organizace získala finance na své investice.

hvězdy – nabízejí jak vynikající příležitost k růstu, tak také vysoký zisk. Obvykle vyžadují velkou kapitálovou investici z důvodu rozšíření výrobních kapacit.

otazníky – rychlý růst trhu jim dodává na popularitě, ale nízký podíl na trhu vyvolává řadu otázek, zda o něj zákazníci vůbec budou mít nějaký zájem a zda nás z trhu nevytlačí konkurenční podniky. Zbavit se těch „otazníků“, které jsou slabší a méně atraktivní a zastiňují ty, které se mohou stát „hvězdami“, by měl být primární úkol každého podniku.

bídní psi – výrobky se slabou konkurenční pozicí (například z důvodu vyšších nákladů, neúčinné reklamy nebo nízké kvality) přinášející velmi malý zisk. Pomalejší růst trhu nebo dokonce hrozící úpadek trhu zvyšuje rizikovost těchto typů výrobků, proto organizace rozhoduje o jejich likvidaci.

2.6.3 SWOT analýza

Lhotský (2010, s. 57) ve své publikaci tvrdí, že jednou z nejdůležitějších strategických analýz organizace je SWOT analýza. Tato analýza bere v potaz a hodnotí silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Hlavní uplatnění této analýzy je určení rozvoje silných stránek a příležitostí podniků, a také naopak potlačení slabých stránek a hrozeb. Realizace SWOT analýzy má podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 92) následující postup:

1. Předpovědět a identifikovat změny v okolí podniku. Zvláštní pozornost by se měla věnovat především hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu.
2. Ze závěrů analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku je nutné identifikovat silné a slabé stránky a také specifické přednosti podniku.
3. Posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a také hlavními změnami v okolním prostředí podniku na straně druhé.

V závěru SWOT analýzy je důležité posoudit, co vlastně ve vnitřním a vnějším prostředí organizace převažuje. Disponuje-li podnik spíše slabými nebo silnými stránkami? Plynou z okolního prostředí spíše hrozby nebo spíše příležitosti?

Janečková a Horvathová (2007, s. 50) říkají, že při objektivním vyhodnocování lze použít základní matematiku. Každé položce je nutné přiřadit body (například v rozpětí 1 – 10, kdy číslo 10 znamená vysokou míru), představující míru síly či slabosti, menší či větší míru hrozeb nebo příležitostí.

2.6.4 Finanční analýza

Finanční prostředky jsou základním zdrojem, který umožňuje existenci podniku. Mezi hlavní cíle téměř všech organizací patří maximalizace tržní hodnoty nebo u akciových společností maximalizace tržní ceny akcií. Finanční analýza je významnou metou především proto, že zajišťuje zpětnou vazbu mezi efekty řídicích rozhodnutí a reálnou skutečností. Je tudíž významným ukazatelem při strategickém řízení a rozhodování. Pomocí výsledků finanční analýzy se vyjadřuje řízení financí, řízení a financování oběžných investic a aktiv, dividendová a cenová politika podniku, zmiňuje ve své publikaci Lednický (2006, s. 82).

Mezi hlavní uživatele finanční analýzy patří především management, vlastníci (společníci, akcionáři), banky, obchodní věřitelé, držitelé úvěrových a cenných papírů,

odběratelé, státní orgány, konkurenti, zaměstnanci, obchodníci s cennými papíry, potenciaální investoři a ostatní uživatelé. Finanční analýza je zkoumání finančního zdraví podniku a dělí se na tři časová hlediska. Zkoumání současného stavu, zkoumání minulosti a současnosti (analýza expost) a zkoumání současnosti, minulosti a budoucí stavů (analýza exante).

Pomocí finanční analýzy lze relativně jednoduše určit pozici podniku v rámci odvětví, stanovit stav podniku ve vztahu k poklesu příjmů, do jaké míry jsou naplňovány strategické cíle, budoucí růst podniku a jeho možnosti získat cizí zdroje, předpovídat riziko bankrotu, schopnosti podniku reagovat na nečekané změny v jeho prostředí apod.

Lednický (2006, s. 84) uvádí, že finančně zdravý podnik musí v danou chvíli a perspektivně naplňovat smysl své existence. Podniky by měly dodržovat následující cíle:

- Měly by zajistit odpovídající výnos svým vlastníkům, ale přitom dbát na možná rizika.
- Vytvořit dostatečně velký zisk, který umožní zdravý růst podniku.
- Zajistit dobrou návratnost vloženého kapitálu, aby přilákala nové investory a půjčky.
- Výnos musí být větší než míra inflace v dané zemi, protože majetek podniku musí zůstat nedotčený.

Oblast finanční stability – ukazatelé zadluženosti, dluhové schopnosti podniku a finanční struktury.

Oblast rentability – poskytuje informace o ziskovosti firmy a jejího vývoje, vlivu likvidity a řízení aktiv.

Oblast likvidity – podává informace o vztahu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy a zobrazuje schopnost podniku dosáhnout svých závazků.

Oblast řízení aktiv – podává měřitelnost aktiv podniku pomocí efektivnosti, tzn. jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy.

Oblast tržní hodnoty – podává informace o tržním ocenění podniku, čili výsledek úrovně ukazatelů již výše zmíněných.

2.6.5 *Balanced Scorecard (BSC)*

BSC - je zkratka pro *Balanced Scorecard*. Je to metoda, která umožňuje měřit výsledky aktivit v rámci realizace strategie. Pomocí měření dalších dílčích výsledků je pak možné včas zareagovat, jestliže se podnik odchýlí od vytyčeného cíle. Pokud má být podnik zdravý, měl by být řízen dle relevantních integrovaných dat. Pro realizaci úspěšné strategie, je podnik zapotřebí řídit komplexně finančními i nefinančními ukazateli. Za tímto účelem byla vynalezena metoda *Balanced Scorecard*, která v překladu znamená strategický systém měření výkonnosti podniku. Tomuto systému se též někdy říká vyrovnaná výkonnost nebo též řízení dle výkonových cílů.

Řezáč (2009, s. 117) ve své publikaci uvádí, že podnik musí sledovat mnoho různých dat a údajů, např. zisk, chování konkurence, pohyby cen, změny na trhu, vývoj nových produktů apod. *Scorecard* je přehledná karta nebo též výsledková karta, která obsahuje provázané ukazatele podnikové výkonnosti. *Balanced*, neboli vyvážená karta ukazatelů, značí, že jsou do této karty pojaty ukazatele nefinanční i finanční, nehmotné i hmotné, nejen krátkodobé, ale i strategické a dlouhodobé. Manažerský systém je zde představen jako vyjasnění vize a strategie, stanovení plánu s měřitelnými úkoly, vzájemné propojení plánů na všech úrovních, využívání zpětné vazby a učení se.

Balanced scorecard strukturuje problematiku řízení organizace do čtyř základních oblastí neboli perpektiv, a to finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, procesně organizační perspektiva a růstově-poznávací perspektiva.

1. Finanční perspektiva – se zaměřuje na činnost podniku především z hlediska akcionářů. Hodnotícími ukazateli jsou cash flow, zisk, EVA (*Economic Value Added* – přidaná hodnota), ROI (*Return on Investment* – návratnost investic) apod.
2. Zákaznická perpektiva – se soustřeďuje na to, co je významné z hlediska zákazníků. Hodnotícími ukazateli jsou především funkčnost produktu, včasnost dodání, cena, kvalita, servis, hodnota zákazníka, předvídání jeho požadavků a jeho spokojenost.
3. Procesně organizační perspektiva – určuje ty kritické procesy, které zaručují permanentní spokojenost zákazníků. Zaměřuje se na jejich hodnocení (proces přidává nebo naopak nepřidává ceněnou zákaznickou hodnotu) a měření efektivnosti podnikových aktivit a procesů (kvalita, cena, čas). K použitým procesům lze využít manažerských zdokonalovacích technik jako je

TQM (Total Quality Management), JIT (just in time), target costing, BPR (Business Process Reengineering) apod.

4. Růstově-poznávací perspektiva – vymezuje ty vlastnosti, které musí podnik mít, aby dokázal trvale naplňovat dynamicky stanovené strategické cíle (tzn. cíle, které se mění v závislosti na externích i interních podmínkách) a přizpůsoboval se ve všech úrovních a oblastech řízení.

2.6.6 Delfská metoda

Papalová (2013, s. 4) říká, že: „Tato metoda se využívá pro sestavení dlouhodobých či extrémně dlouhodobých prognóz (7 a více let). Využívá strukturovanou skupinu odborníků, kteří své prognózy podporují argumenty. V průběhu anonymního dotazování by se měly názory odborníků sbližovat, přesto lze dojít k více řešením. Její použití je v oblasti technické, technologické, společenské i multidisciplinární finančně a časově náročné“.

2.6.7 Metoda scénářů

Podle Papalové (2013, s. 4) se metoda scénářů snaží využívat systematické uvažování o budoucnosti. Za účasti expertů v daném oboru je vytvářena pasivní předpověď. Využívá se v ekonomice a technologických oblastech. Z časového hlediska je nenáročná, ale je velice nákladná.

2.6.8 Metoda extrapolace

Papalová (2013, s. 5) ve svém článku říká, že tato metoda využívá údaje o trendech především v technologické oblasti. Odborníci pomocí metody extrapolují projekci budoucího možného vývoje. Tato metoda patří k méně náročným metodám na čas i prostředky. Pro úspěšnou aplikaci metody je ovšem nutné mít výborné znalosti v daném odvětví, a to i z hlediska historického kontextu.

2.6.9 Benchmarking

Internetový zdroj management.about.com uvádí, že benchmarking je metoda řízení kvality, při které dochází ke zlepšování pomocí učení se od druhých. Je to neustále pokračující proces, při kterém se podnik snaží nalézt nejlepší možné postupy uvnitř podniků

s podobnými nebo stejnými funkcemi a vlastnostmi, a jejímž cílem je dosáhnout lepších výkonů ve vlastním podniku.

Dle internetového článku ze stránek benchmarking.vcvscr.cz je benchmarking technika trvalé optimalizace, která analyzuje a porovnává procesy nebo služby za účelem zjistit nejlepší praktické postupy a řešení, s nimiž se pak podnik poměří. Jednoduše řečeno, benchmarking je postup, při němž je podnik natolik skromný, že si dokáže přiznat, že je nějaký jiný podnik v dané činnosti lepší. Zároveň je tak chytrý, že zjistí, jak se konkurenčnímu podniku vyrovnat nebo ho dokonce předstihnout. Základním smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si podnik stojí ve srovnání s ostatními, zejména v oblasti výstupů, tzn. v oblasti výsledků služeb zákazníkům. Dalším hlavním úkolem je zjistit, jak podnik funguje z hlediska vstupů, tzn. úroveň zaměstnanců, personálu, financí a dalších zdrojů.

Metoda benchmarking má schopnost identifikovat kvalitnější a lepší postupy s primárním cílem přebírat je a aplikovat je v praxi, zaměřuje se hlavně na propojení procesů s výsledky. Je možné jej klasifikovat na jednotlivé typy podle uplatněného přístupu:

- Porovnávání strategií (strategický benchmarking) podniky zkoumají dlouhodobé strategie a obecné přístupy, které sledovanému podniku umožnily dosáhnout úspěchu. Zvažují významné aspekty vyšší úrovně, jako jsou např. služby a výrobky. Tato forma benchmarkingu je náročná na realizaci a její přínos se projeví až v delším časovém období.
- Porovnávání výkonů (výkonový benchmarking) podnik tuto možnost využívá, pokud chce zjistit své postavení vzhledem k výkonovým charakteristikám u jiných podniků. Je to nejběžnější forma benchmarkingu a realizuje se pomocí obchodních asociací nebo třetích stran.
- Porovnávání procesů (procesní benchmarking) se využívá, pokud chce podnik zlepšit určité postupy, činnosti a procesy zásadního významu.
- Funkční (druhový) benchmarking se využívá především tehdy, pokud podnik chce nalézt inovační možnosti vedoucí ke zlepšování.
- Vnitřní, vnější a mezinárodní benchmarking zkoumají různé subjekty v rámci jednoho podniku. Liší se pouze globálním hlediskem. Nejlepší je se učit od mezinárodních společností, které tvoří špičku pomyslného ledovce.

2.6.10 Metoda GE

Dle Zikmunda, který ve svém internetovém článku popisuje metodu GE, přišla poradenská agentura McKinsey s maticí General Electric/McKinsey, která používá dva základní univerzální parametry pro porovnání – atraktivita odvětví jako celku a síla dané firmy ve svém odvětví. Na osu Y se nanášejí hodnoty, které souvisí s atraktivitou odvětví. Je to poměrně velká škála ukazatelů, patří zde např.: velikost trhu, ziskovost odvětví, rentabilita, konkurenční boj, tempo technologických inovací, dostupnost pracovní síly apod. Na ose X se pak vynáší síla dané firmy ve svém odvětví. Ta už se hodnotí o něco snáze, protože vstupuje do hry i stávající konkurence, se kterou se společnost může srovnávat. Konkurenční síla se pak hodnotí podle následujících parametrů: výrobní flexibilita, schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje, jednotková cena, kvalita, spolehlivost, výrobní kapacita image firmy v daném odvětví apod. Pokud se takto podaří správně vyhodnotit veškeré faktory ovlivňující pozici firmy, nezbyvá než určit přesnou pozici podle mapy, kterou společnost McKinsey vytvořila. Podle polohy, kde se firma nachází, se dá určit patřičné pole a z něho vyplývající charakteristika.

2.6.11 McKinsey 7-S

Tato metoda analýzy byla vyvinuta ve firmě McKinsey (McKinsey 7S Framework) a slouží k analýze vnitřního prostředí podniku nebo pracovního týmu. Metoda je vhodná především pro obecnou analýzu a je postavena na předpokladu, že úspěšný podnik musí obsahovat určité základní elementy. Tento nástroj rozděluje prvky podniku na měkké a tvrdé elementy. V internetovém článku McKinsley 7S Model (2013) z webových stránek Strategic Management Insight je uvedeno, že do tvrdých prvků patří strategie, struktura a systémy. Tyto prvky jsou ve srovnání s měkkými elementy mnohem jednodušší identifikovat a řídit. Na druhou stranu, měkké prvky, kde se řadí hodnoty, kompetence, řízení a kultura a zaměstnanci, jsou těžší na zvládnutí. Jsou základním kamenem organizace a vedou s největší pravděpodobností k trvalým konkurenčním výhodám. Podle internetového zdroje ict-123.com se metoda využívá hlavně pro identifikaci směřování strategie, identifikaci možných zlepšení a analýzu případných dopadů plánovaných změn.

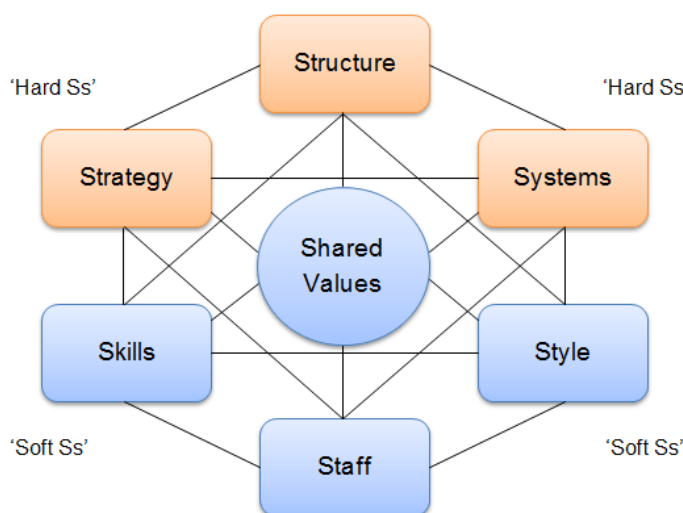
Tvrdé prvky:

- Strategy (strategie) – určuje, jakým způsobem a do jaké míry získává podnik konkurenční výhodu.
- Structure (organizace) – rozebírá, jakým způsobem je podnik organizovaný.
- Systems (procesy) – zaměřuje se, jakým způsobem jsou prováděny každodenní procesy a činnosti.

Měkké prvky:

- Shared values (hodnoty) – stanovuje, jakým způsobem jsou definované a sdílené firemní hodnoty.
- Skills (kompetence) – určuje, jakým způsobem získávají zaměstnanci a pracovníci svoje kompetence.
- Style (řízení a kultura) – vysvětluje, jak jsou zaměstnanci řízeni a jak na ně působí firemní kultura.
- Staff (zaměstnanci, pracovníci) – jsou obecné schopnosti zaměstnanců.

Níže je zobrazen McKinsey 7S model obr. 2.11, který představuje spojení sedmi oblastí a rozděluje je do "Soft Ss", což jsou měkké prvky (modrá barva) a "Hard Ss", které označují tvrdé prvky (oranžová barva). Tvar modelu pak zdůrazňuje propojenost všech prvků.



Obr. 2.11 - McKinsey 7S Model

Zdroj: Internetový zdroj, <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

2.6.12 VRIO (analýzy specifické přednosti)

Podle článku na internetovém serveru managementmania.com je VRIO analýza analytickou metodou, která pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení pro vlastní podnik i pro konkurenty. Technika VRIO je zkratkou z počátečních písmen anglických názvů dimenzí: value (hodnota), rareness (vzácnost), imitability (napodobitelnou) a organization (organizace). VRIO analýza hodnotí zdroje organizace, do kterých patří finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje a nemateriální zdroje, což jsou informace, znalosti apod.

Value (hodnota) – hodnotí, jak je zdroj nákladný a do jaké míry je snadné ho na trhu získat (nákup, nájem, zapůjčení).

Rareness (vzácnost) – posuzuje nakolik je zdroj vzácný, resp. omezený.

Imitability (napodobitelnost) – popisuje jak je složitý zdroj napodobit.

Organization (organizace) – podpora stávajícího uspořádání, využitelnost zdrojů.

Hodnocení zdrojů dle metody VRIO se používá pro zhodnocení situace společnosti, zdrojů, konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti a pro daný zdroj. Takové zhodnocení slouží potom pro strategické řízení rozvoje společnosti. V praxi se VRIO analýza často používá v kombinaci s jinými analytickými metodami a technikami, které pomáhají managementu organizace ocenit podnikové zdroje v detailnějším pohledu. Například pro finanční zdroje existuje celá řada detailních finančních ukazatelů, které hodnotí finanční situaci nebo výkonnost organizace z různých pohledů. Stejně tak pro lidské zdroje, majetek či informace existují další podrobné ukazatele jejich efektivnosti, kvality či výkonnosti. Výhodou analýzy metody VRIO je její přehlednost a jednoduchost.

3. Metody výzkumu

3.1 Metody sběru dat

Ve své diplomové práci chci využívat především kvalitativní rozhovory, které se podle Hendla (2005, s. 166) provádí pomocí intenzivního a delšího kontaktu se skupinou či jedincem. Klade se důraz na získávání pravdivých odpovědí od respondentů, většinou pomocí kombinace používaných metod. Kvalitativní rozhovor obvykle provádí pouze jedna osoba a tím je odborník. Při pokládání správných otázek dává dotazovanému možnost použít vlastní slova, to znamená vyjádřit vlastní názor a pocit. Rozlišujeme tři základní typy rozhovorů – nestrukturovaný rozhovor, polostrukturovaný rozhovor a strukturovaný rozhovor.

Nestrukturovaný rozhovor (unstructured interview) je neformální rozhovor, který se původně využíval v sociologii a antropologii. Tato metoda, která zkoumá sociální realitu, poskytuje respondentům velkou míru volnosti, která je dána také tím, že tazatel do rozhovoru nevstupuje. Předem připravené otázky a hypotézy jsou pak přirozeně vytvářeny až na základě vyprávění respondenta. Povaha celého rozhovoru zajišťuje určitou míru spontánnosti výpovědí respondenta, které přinášejí údaje o něm samém a dobře odrážejí jeho osobnost. Nestrukturovaný rozhovor je nejvíce využitelný v případě, když chceme hloubkově porozumět určitému jevu v určitém kulturním prostředí.

Polostrukturovaný rozhovor (semistructured interview) je rozhovor, který je částečně řízený pomocí návodu. Je to kombinace mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Polostrukturovaný rozhovor má předem daný soubor témat a volně přidružených otázek. Volba a pořadí slov a formulací může být pozměněna, případně může být něco dovysvětleno. Polostrukturované rozhovory jsou volnější a flexibilnější než strukturované, ale jsou systematičtější a organizovanější než nestrukturované rozhovory. Ve své diplomové práci budu využívat právě polostrukturované rozhovory.

Mezi největší nevýhody kvalitativních rozhovorů patří zejména jejich velká časová náročnost. Občas také vznikají potíže se zobecňováním výsledků, jež jsou snadno ovlivnitelné výzkumníkem a jeho osobními preferencemi. Na druhou stranu, návratnost dotazníků je tady velmi vysoká, ne-li stoprocentní. Přináší zkušenosti, porozumění a hloubkový popis případů. Umožňuje navrhnout teorie a také umožňuje studovat procesy.

Hendl (2005, s. 172) ve své publikaci uvádí zásady pro správné vedení rozhovoru: 1) Zajistit důkladný nácvik a přípravu provedení rozhovoru. 2) Účel výzkumu určuje celý proces interview. 3) V interview bychom měli vytvořit rámec, v němž se bude moci dotazovaný vyjadřovat pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem. 4) Vytváříme vztah vzájemné vstřícnosti, zájmu a důvěry. Jsme citliví k věku, k pohlaví a kulturním odlišnostem dotazovaného. 5) Při přípravě a provedení interview si musíme uvědomit, že otázky v rozhovoru nejsou totožné s výzkumnými otázkami. 6) Otázky formulujeme jasným způsobem, kterému dotazovaný bude rozumět a pochopí je. 7) Klademe vždy jenom jednu otázku. 8) Otázky doplňujeme sondážními otázkami. 9) Dotazovanému dáváme jasně na vědomí, jaké informace po něm požadujeme, proč jsou pro nás důležité a jak interview postupuje. 10) Nasloucháme pozorně a odpovídáme tak, aby dotazovaný poznal, že o něj máme zájem. Necháváme dotazovanému dostatek času na odpověď. 11) Udržujeme si neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat, tzn. sbíráme data, ale neposuzujeme osobu. 12) Jsme citliví a pozorní k tomu, jak je dotazovaný rozhovorem ovlivněn a jak odpovídá na různé otázky. 13) Zohledňujeme časové možnosti dotazovaného. 14) Jsme reflexivní, sebekritičtí a monitorujeme sami sebe. 15) Po rozhovoru kompletujeme a kontrolujeme své poznámky, jejich úplnost a kvalitu.

3.2 Kvalitativní výzkum

Zikmund (2013, s. 132) ve své publikaci uvádí, že kvalitativní obchodní výzkum je výzkum, který se týká obchodních cílů, převážně prostřednictvím technik, které umožňují výzkumu poskytnout komplikované interpretace jevů na trhu, aniž by byly v závislosti na numerickém měření. Zaměřuje se především na zjištění skutečných vnitřních významů a nových poznatků. V praxi je kvalitativní výzkum široce využíván a existuje mnoho firem, které se na jeho uplatnění specializují, je méně strukturovaný než většina kvantitativních přístupů.

3.3 Kvalitativní obsahová analýza

Podle Pavlicy (2000, s. 66): „Jsou na data získaná kvalitativními metodami vhodné nahlížet spíše jako na konkrétní texty“. Úkolem výzkumníka je poté texty (rozhovory) analyzovat v co největší šíři jejich aktuálních i potenciálních významových rovin. V obsahové analýze jde zejména o hledání obecných prvků a charakteristik vlastních různým textům. U

této metody se vychází především z četnosti podstatných věcí v textu. Obsahová analýza probíhá tak, že v souladu s výzkumným úkolem nebo problémem jsou vybrány určité kategorie či charakteristiky, o kterých daný text pojednává. Tyto jednotlivé kategorie mohou mít podobu témat, myšlenek, vět, frází nebo i slov. Výskyt těchto slov se sleduje, sčítá a podrobuje statickým procedurám, ze kterých se poté vyvozují závěry. Nevýhodou metody je, že nemusí podávat odpověď na otázky o jejich skutečném smyslu a významu.

4. Charakteristika prostředí

4.1 Malé a střední podniky

Výzkum v této diplomové práci jsem zaměřil na malé a střední podniky v Moravskoslezském kraji, zabývající se poskytováním informačních a komunikačních služeb v Moravskoslezském kraji. Malé a střední podniky je kategorie podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Jednotlivé státy a instituce používají pro definici této kategorie různá kritéria – například Evropská unie za tuto hranici považuje 250 zaměstnanců. Na přednáškách o malých a středních podnicích bylo uváděno, že jsou tyto podniky dynamickým elementem trhu, který umožňuje vytvářet zaměstnanecká místa při nízkých kapitálových nárocích. Malé a střední firmy bývají často zdrojem inovací a podporují místní rozvoj. Mezi charakteristické rysy malého a středního podnikání patří pružné reagování na změny a rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí. Tyto charakteristické vlastnosti mě vedly k tomu, abych svůj výzkum o využívání metod strategického řízení zaměřil právě na malé a střední podniky.

Obecně platí, že malé a střední podniky mají většinou jednoduchou, přehlednou organizační strukturu, která umožňuje přímé vedení a kontrolu. Další výraznou výhodou je také centralizace řídicích rozhodnutí podnikatele. Ta umožňuje rychlost reagování na změny, podporuje podnikavost i vysokou flexibilitu řízení podniku. Malé a střední podniky mají tedy náskok v implementaci nových přístupů managementu před velkými podniky. Základními jednotkami organizace se stávají multifunkční procesní týmy. Každý se podílí na zlepšování, vzdělávání, rozhodování a různými formami i na výsledcích organizace.

Dle příručky (2003), kterou vydala Evropská komise, se podnikem rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům se řadí zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné podobné činnosti a také obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. Pro malé a střední podnikání je charakteristické, že je zde zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. V této kategorii jsou malé podniky definovány jako podniky zaměstnávající méně než 50 zaměstnanců, a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů eur. Dále jsou v této kategorii definovány mikropodniky, což jsou podniky zaměstnávající méně než 10 zaměstnanců a jejichž roční obrat, nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony eur, viz obr. 4.1.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka	Roční obrát	Roční bilanční suma
střední	< 250	< 50 mil. €	< 43 mil. €
malý	< 50	< 10 mil. €	< 10 mil. €
mikropodnik	< 10	< 2 mil. €	< 2 mil. €

Obr. 4.1 – kritéria malých a středních podniků

Zdroj: Evropská komise, (2003), Nová definice malých a středních podniků

4.2 IT segment

Informační technologie (anglicky information technology, zkratka IT) je technické odvětví, které se zabývá fungováním hardwaru a softwaru tedy počítačů a veškeré elektroniky s tím spojené. Tuto diplomovou práci jsem zaměřil na IT segment právě proto, že informační technologie se neustále mění a vyvíjejí. Vycházel jsem z předpokladu, že v prostředí velkých vývojových skoků a technologických změn je strategické řízení klíčovým faktorem. Dle internetového zdroje na stránkách czechinvest.org, jsou Informační technologie v současné době považovány za rozhodující faktor ovlivňující společenský a ekonomický vývoj. Z velké části je to pro jejich schopnost řešit problémy od ekonomických center vzdálených a opomíjených míst a regionů. Pro dynamiku svého vývoje, svůj rozsah a dosah jsou informační technologie pro současnou společnost nepostradatelné. Česká republika se stala jednou z nejžádanějších lokalit pro offshoring a outsourcing služeb v oblasti informačních technologií. Tento vývoj podporují skvělá tradice České republiky v technických oborech, množství talentovaných lidí i přijatelné náklady a potvrzuje jej rozsáhlý příliv projektů s vysokou přidanou hodnotou předních světových IT firem.

4.3 IT Clustery

Dle článku z internetového zdroje ze serveru businessinfo.cz, který vypracovala agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, je jedním z hlavních problémů českého podnikatelského prostředí přetrvávající izolace podniků. Finanční podpora z evropských fondů se proto zaměřuje i na vznik a rozvoj clusterů. Úspěšně fungující clusterly ve světě dokazují, že i mikroregiony si dokážou vytvořit a udržet světové prvenství v klíčových sektorech, a to i navzdory rostoucí globální konkurenci.

Cluster lze definovat jako soubor regionálně propojených firem či podnikatelů a jim přidružených organizací a institucí, převážně z terciálního sektoru, např. vysoké školy a vyšší odborné školy. Vazby, které v clusterech vznikají, mají potenciál k upevnění konkurenceschopnosti jednotlivých firem. Zúčastněné firmy si navzájem konkurují, ale současně řeší mnoho podobných problémů, jako je například vzdělávání zaměstnanců, spolupráce s výzkumnými a vývojovými institucemi, přístup ke stejným dodavatelům apod. Díky vzájemné spolupráci v těchto oborech mohou členové clusteru překonat řadu omezení a získat tak konkurenční výhodu, která je jinak těžce napodobitelná. Jde tedy o všestranně výhodné partnerství podniků, regionálních institucí a vysokých škol, které má mnoho přínosů pro všechny jeho členské subjekty. Za hlavní výhody clusteru lze všeobecně považovat např. zlepšení výsledků firem do něho zapojených, zvýšení počtu inovací, iniciace vzniku nových firem, zvýšení exportu, přilákání aktivních investic, podpora výzkumu a vývoje a podpora rozvoje regionu.

Vznik clusteru je velmi dlouhodobý proces, který probíhá ve dvou fázích: mapování clusteru a založení a rozvoj clusteru. V počáteční fázi procesu často napomáhá tzv. facilitátor, který vyvíjí činnosti vedoucí k nastartování a rozvoji spolupráce mezi potenciálními členy clusteru, s cílem dovést Clusterovou iniciativu do fáze založení clusteru. Financování clusterových iniciativ není ve světě jednotné a vychází především z podmínek daného sektoru nebo lokality. Klastrové iniciativy jsou intenzivně podporovány ze strukturálních fondů ČR. Zjednodušeně lze cluster v českých podmínkách zobrazit takto:



Obr. 4.2 – cluster v českých podmínkách

Zdroj: internetový zdroj dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klastry-pruvodce-2766.html#>

Praktická část této diplomové práce je primárně zaměřena na IT firmy, které jsou převážně členy IT Clusteru. Dle internetového zdroje itcluster.cz je IT Cluster sdružení zaměřené na oblast informačních a komunikačních technologií (ICT). Svou koncepcí sdružení spojuje podnikatelské subjekty a vzdělávací instituce do celku, jehož posláním je vytvořit potenciál pro řešení nových inovačních projektů, zajistit přípravu lidských zdrojů a zajistit společné aktivity v oblasti marketingu. Z pohledu přípravy lidských zdrojů je hlavní prioritou vtažení firem podnikajících v oblasti IT do vzdělávacích procesů nejen na vysoké škole, konkrétně Fakultě elektrotechniky a informatiky VŠB - Technické univerzity Ostrava, ale i na středních odborných školách a institucích zabývajících se celoživotním vzděláváním. Vytváří se tak zjevná snaha uplatnit na trhu výsledky výzkumu a vývoje cestou spolupráce firem s akademickou sférou. Vysoké školy ovšem využívají strategické řízení jiným způsobem, a proto nebudou do vybraného vzorku zahrnuty. Polostrukturovaný rozhovor je zaměřen pouze na komerční subjekty a ty budou hlavním zdrojem dat pro výzkum.

Cílem IT Clusteru je tedy aplikovat dosažené výsledky v oblasti výzkumu a vědy a zajistit tak jejich transfer do podoby komerčně orientovaných produktů. V neposlední řadě stojí snaha o vybudování silné značky IT Cluster, která definuje Moravskoslezský kraj jako centrum pokročilých technologií, kde IT hrají klíčovou roli.

Členové IT Clusteru jsou například:

-Autocont CZ a.s, Datamar Ostrava, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, Eltodo a.s., Kvados a.s., Pegatron Czech s.r.o., Pronix s.r.o., RPIC-ViP s.r.o., Tieto Czech s.r.o., T-Mobile Czech Republic a.s. a spoustu dalších. Kompletní seznam je na stránkách itcluster.cz

5. Aplikace výzkumných metod

Výzkumná část této diplomové práce byla realizována formou polostrukturovaných rozhovorů, které byly uskutečněny s řediteli nebo top managery malých a středních IT firem z Moravskoslezského kraje, viz příloha 3. Polostrukturovaný rozhovor vycházel z otázek v dotazníku, který sestavili Ing. Marcela Papalová, PhD.; Bc. Veronika Baurová a Bc. Martin Janečko, viz příloha 2.

Otázky v rozhovoru a dotazníku byly koncipovány tak, aby zaznamenaly uplatnění metod a technik strategického řízení u firem v Moravskoslezském kraji. Úvodní otázky měly odhalit, jak firmy nahlíží na svou budoucnost a v jakém časovém horizontu tak činí. Další otázka se zaměřovala na tvorbu strategického plánu, strategii a zda-li jsou zaměstnanci seznámeni s těmito plány. Následovaly otázky na konkretizaci využívaných metod a technik strategického řízení a důvody jejich zavádění. Dále se měli účastníci výzkumu vyjádřit, zda jsou jejich organizace ovlivněny okolním prostředím a do jaké míry a také zda sledují a přizpůsobují strategie subjektům ve svém okolí. Další otázka měla zodpovědět, jestli firmy sledují vývojové trendy na trhu a jakým způsobem získávají informace o trhu. Následovaly otázky týkající geografické polohy působnosti organizace a sledování vývoje organizace. Závěr rozhovoru tvořily třídící odlehčující otázky jako je počet zaměstnanců, roční obrát apod. viz příloha 3.

Osnova:

1. Charakteristika vzorku
2. Subjektivní význam
3. Delegace strategického řízení
4. Důvody pro zavedení strategického řízení
5. Využívané techniky strategického řízení
6. Využívání technik v období ekonomické krize
7. Vliv okolí na strategické řízení
8. Vliv subjektů okolního prostředí
9. Vývojové trendy

10. Způsob získávání informací o trhu

11. Sledování geografické oblasti

1. Charakteristika vzorku

V rámci primárního průzkumu této diplomové práce bylo vykonáno celkem osm polostrukturovaných rozhovorů s manažery firem různých velikostí. Zatímco nejmenší oslovená organizace zaměstnává pouze dva zaměstnance a za rok 2012 dosáhla obrátu 2,9 mil. Kč, největší oslovená organizace je českou dceřinou společností zahraniční organizace se 125 zaměstnanci a obrátem 160 mil. Kč v témže období. Většina (5 z 8) tzn. 62,5 %, organizací dosahuje obrátu v intervalu od 50 mil. Kč do 150 mil. Kč. Stručný přehled organizací je k nalezení v příloze 1.

Všechny oslovené organizace provozují podnikatelskou činnost v oblasti poskytování informačních a komunikačních služeb. Většina firem (6 z 8) tzn. 75 %, jsou členy IT Clusteru a mají tedy na sebe vzájemné vazby. Operují na stejném trhu, čímž jsou podmínky jejich podnikatelské činnosti do jisté míry stejné a přístup ke strategickému managementu není zkreslený odvětvím.

Jednou z otázek, které byly organizacím pokládány, byla stručná charakteristika jejich podnikatelské činnosti. I když byl výběr firem specifikován na IT segment, výsledky byly značně rozdílné. Ve vybraném vzorku jsou firmy, které se zaměřují na výzkum a vývoj softwaru, poskytování telekomunikačních služeb, prodejem a poskytováním IT služeb či strategickému poradenství v oblasti IT.

Celkově by se tedy vzorek dal charakterizovat jako relativně homogenní, jak velikostí organizací, tak počtem zaměstnanců i zaměřením.

2. Subjektivní význam strategického řízení

První téma otázek primárního průzkumu (kompletní seznam je v příloze 2) je kontaktní a zaměřuje se obecně na individuální, subjektivní význam, který jednotliví manažeři přikládají strategickému řízení. Také se dotazuje na časový horizont, ve kterém manažeři uvažují o budoucnosti.

Na otázku týkající se časového horizontu odpovědělo všech 8 firem, ovšem jejich odpovědi byly překvapivě velice odlišné. Nejnížší zvolenou variantou na Likertově pětibodové stupnici byla hodnota 2. Lze tedy konstatovat, že každá organizace se alespoň malou mírou zabývá strategickým řízením. Nejčastěji zvolenou hodnotou byla hodnota 4. Naměřená střední hodnota, tedy aritmetický průměr je 3,625 bodů. Z komentářů k této otázce vyplývá, že manažeři si v zásadě uvědomují důležitost manažerského uvažování v dlouhodobém horizontu. Relativně nízké hodnocení je patrně důsledkem toho, že pouze tři z dotázaných manažerů mají ekonomické vzdělání.

Doba, na kterou se vypracovávají strategické plány, je nejčastěji období tří let. Tento jev je zapříčiněn velmi dynamickými změnami na trhu informačních a komunikačních technologií. Období tří let zvolila většina manažerů (75 %) kvůli tomu, že se jedná o délku inovačního cyklu. Na delší období podle manažerů není vhodné plánovat také kvůli legislativním a politickým změnám. Důležitým poznatkem je také to, že většina firem si uvědomuje technologické pokroky v tomto odvětví, a proto se z jejich pohledu jeví zcela zbytečné, vypracovávat strategické plány na období delší než tři roky.

Charakteristickou odpověď na otázku týkající se strategického plánování a časového horizontu odpověděla Organizace D: *„Strategicky plánujeme v období 3-5 let, nicméně trh telekomunikace informačních technologií je tak dynamický obor, že z pohledu 5 let je efektivně nemožné plánovat“*.

Z odpovědí je také možné zaznamenat trend, že čím větší je organizace, tím větší váhu přikládá strategickému řízení. Tento jev lze chápat jako naprosto racionální. Pro organizace, které zaměstnávají více pracovníků a mají větší obrat, je strategické řízení a plánování mnohem důležitější klíčový faktor v oblasti vedení a řízení, než u menších organizací. Nejmenší význam strategickému řízení přikládá Organizace E (viz příloha 2), která je svou velikostí spíše malá. Naopak největší význam ucelenému přemýšlení o budoucnosti přikládají Organizace F a také Organizace A, která ovšem zavedla formalizované strategické plánování při akvizici slovinskou mateřskou společností.

Tvorbou strategických plánů je podle očekávání nejčastěji pověřen top management organizací, který je zodpovědný za správné a včasné sestavení kvalitních strategických plánů. Organizace D opět uvedla charakteristický komentář na tuto otázku: *„Na strategii se podílí zásadně vedení společnosti. Tzn. generální ředitel, já jako technický ředitel, finanční ředitel, obchodní ředitel a provozní ředitel“*. Pouze ve dvou případech jsou vytvářeny vlastníky

společností. Zde je zase klíčová velikost firmy. Malé organizace nemají top management, a proto si strategické plány sestavuje sám vlastník společnosti.

Se stoprocentní četností lze konstatovat, že služeb externích poradenských organizací, které poskytují sestavování strategických plánů, nevyužívá ani jedna z dotázaných organizací. Lze zde vidět fakt, že malé a střední podniky zaměřující se na poskytování informačních a telekomunikačních služeb, nepřikládají strategickému plánování takovou závažnost, že by si najali externí poradce. Důvodem pro absenci spolupráce s nimi je především obava z případného zneužití citlivých informací a velká cena těchto služeb.

3. Delegace strategického řízení

Všeobecně je možné říci, že zaměstnanci organizací mají jen velmi malý vliv na tvorbě strategických plánů. Strategické plány jsou v menších organizacích vzorku (Organizace H a Organizace E) vypracovávány majiteli a nejsou delegovány zaměstnancům. Existují v podobě neformálních úvah o budoucím vývoji organizace v omezeném časovém úseku. Zaměstnanci jsou seznámeni pouze s krátkodobými plány a konkrétními budoucími zakázkami v rámci realizace zvoleného strategického plánu.

Ve zbylých organizacích, tzn. 75 %, jsou ovšem strategické plány vypracovávány formalizovaným způsobem a prezentovány zaměstnancům. Nejčastěji organizace ve svých odpovědích uvádějí, že strategické plány prezentují svým zaměstnancům na pravidelných schůzích a poradách, prostřednictvím vnitřního informačního systému a také formou workshopů. Organizace C tuto otázku okomentovala následovně: „*V naší firmě je strategický plán dostupný všem našim zaměstnancům. Je prezentován na poradách společnosti a na poradách vedoucích středisek*“.

Nejprofesionálnější přístup má Organizace F, kde management vypracovává strategický plán v několika variantách v různé šíři v závislosti na tom, komu mají být prezentovány.

4. Důvody pro zavedení strategického řízení

Oproti původnímu záměru rozdělit důvody pro zavedení prvků strategického řízení na vnitřní a vnější se toto členění ukázalo v praxi za nepraktické. Manažeři vždy jmenovali více

důvodů najednou. Tři dotázané Organizace (B, F, H) začaly se strategickým řízením už od počátku svého podnikání, protože se jedná o přirozenou návaznost na původní podnikatelský záměr. Pouze v těchto případech lze hovořit o jednoznačně vnitřních důvodech pro zavedení strategického řízení. Organizace A přijala strategické plány své mateřské společnosti.

Mezi nejdůležitější vnější důvody (Organizace C a D) pro zavedení strategického managementu je příliš rychlý dynamický růst, který předčil očekávání a s ním vznikla i potřeba systematicky uchopit strategické řízení.

Organizace G naopak zavedla systematické zpracovávání strategického řízení z negativních důvodů, kdy ji v roce 2009 silně zasáhla krize, a management společnosti prošel významnými personálními změnami. Na tuto otázku odpověděla následujícím výrokem: „*Obměněný management přišel s novou vizí pro zlepšení postavení firmy na trhu a to aktivním zapojováním nových metod strategického řízení*“. Nově pověřený management se již začal strategickému řízení naplno věnovat. Stejně důvody byly vyjmenovány managementem Organizace E.

Lze tedy říci, že strategickému řízení nepřikládala asi polovina dotazovaných firem na začátku svého podnikání patřičný důraz. Postupem času ovšem z různých důvodů tyto firmy začaly aktivně využívat metod a technik strategického řízení.

5. Využívané techniky strategického řízení

V této otázce jsem chtěl po manažerech, aby mi konkretizovali a blíže specifikovali metody a techniky, které aktivně využívají ve svých firmách.

Výběr jednotlivých metod a technik strategického řízení se odvíjí od přesvědčení managementu o tom, jak moc je organizace ovlivňována externími vlivy. Dalším podstatným faktorem, který ovlivňuje využívání metod strategického řízení, je velikost firmy. Většina (6 z 8) tzn. 75 %, organizací se zaměřují spíše na analýzu vnějšího prostředí, zatímco zbývající dvě se zaměřují na prioritní analýzu vnitřních organizačních systémů a procesů.

Z výsledků polostrukturovaných rozhovorů lze jednoznačně vyvodit, že malé a střední IT podniky v Moravskoslezském kraji nevyužívají v očekávané míře metody a techniky strategického řízení. Typickou odpověď na tuto otázku zformulovala Organizace D: „*Metody a techniky strategického řízení systematicky nevyužíváme, protože nejsme až tak velká firma.*

Je nás řádově 50-60 lidí, z toho polovina jsou technici“. Z rozhovorů také vyplynulo, že společnosti se snaží využívat tzv. zdravý selský rozum.

Z rozhovorů vyšlo jasně najevo, že ředitelé malých a středních IT firem nejsou ekonomicky vzdělaní, ale jsou to převážně technici. K tomu se vyjádřil i ředitel Organizace F: *„Vždy se snažím z těch metod využít to nejdůležitější. Mnohdy ani nevím, že tu danou metodu používám“.*

Jednoznačně nejpobulárnější analytickou pomůckou je pro svou jednoduchost technika SWOT, byt' v jednom případě je používána bez přihlédnutí k váze jednotlivých faktorů. Sedm organizací tzn. 87,5 %, odpovědělo, že využívají aktivně metodu SWOT. Pouze organizace E se vyjádřila, že při své činnosti nevyužívá žádné metody a techniky strategického řízení. Zde je vidět opět trend, že malé organizace jakou je Organizace E nevyužívají metody strategického řízení. Troufám si ovšem tvrdit, že i oni si uvědomují silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se v průběhu života firmy naskytnou.

Na otázku týkající využívání metod a technik strategického řízení odpověděla Organizace A následovně: *„Využíváme jen SWOT analýzu, a to okrajově. Ostatní nástroje nejsou schopny reflektovat vývoj současného globálního světa“.* Zde je vidět pesimistický pohled Organizace A na využívání metod a technik strategického řízení.

Pravděpodobně jeden z nejsystematičtějších přístupů strategického řízení je veden managementem Organizace C, která využívá techniky SWOT, PESTEL, 4C, Porterův model konkurenčních sil, cenovou analýzu, analýzu spokojenosti zákazníků, BCG matici a finanční analýzu. O této organizaci lze tedy říci, že aktivně využívá relativně širokou škálu metod a technik strategického řízení. Většina organizací ovšem své mikroprostředí a makroprostředí analyzuje bez využívání těchto technik.

Také Organizace B využívá aktivně řadu technik. V rozhovoru sdělili, že: *„V naší organizaci aktivně využíváme SWOT analýzu, PEST analýzu, Benchmarking, BCG matici a Analýzu spokojenosti zákazníků. Ostatní metody možná používáme taky, jen nepostupujeme přesně podle plánu a využíváme zdravý selský rozum“.*

S konkretizovanou odpovědí přišla také Organizace H, která uvedla, že: *„Aktivně využíváme SWOT analýzu, PEST analýzu, 4C, analýzu konkurence, MckKinseyho 7-s a BSC“.*

Celkově lze tedy vyvodit závěr, že z dotázaných firem využívají aktivně větší počet metod a technik strategického řízení pouze tři firmy z osmi, tzn. pouze 37,5 %. Další čtyři firmy tzn. 50 %, uvedly, že složité metody nepoužívají nebo je využívají, ale neumí je pojmenovat. Základním předpokladem pro strategické řízení se tak pro tyto firmy stává racionální uvažování o konkrétních problémech a jejich řešení.

6. Využívání technik v období ekonomické krize

Tato otázka byla koncipována tak, aby umožnila pochopení faktu, zda si firmy uvědomují přínosy strategického řízení a zda v období recese využívali aktivněji metody a techniky.

Obecně lze říci, že všechny oslovené firmy byly do určité míry negativně ovlivněny dopady ekonomické krize, která snad již v dnešních dnech doznívá.

Na ekonomickou krizi aktivně reagovalo 6 z 8 dotázaných firem, tzn. 75 %. Organizace A, která má relativně velký počet zaměstnanců a také dosahuje velkého obratu, uvedla, že: *„Nástroje strategického řízení samy o sobě vůbec nic neřeší. Vždy musí existovat mozek, který zanalyzuje situaci, předvídá budoucnost a nastaví směr“*. Také Organizace E uvedla, že nijak aktivně nevyužívala nástroje strategického řízení v průběhu ekonomické krize.

Firmy, které se snažily úspěšně přežít ekonomickou recesi, využívaly mnoho rozdílných způsobů. Každá firma reagovala na krizi jinak a volila různá opatření. Organizace C, která je dceřinou firmou Slovinské firmy, byla nucena finančně vypomoci své mateřské firmě. Management tudíž začal analyzovat stav skladovaných zásob a snažil se snížit množství nízkoobrátkových zásob materiálu za účelem zvýšení finančních prostředků (zvýšení likvidity).

Organizace D uvedla, že se jich ekonomická resece vážně dotkla, a že musela přistoupit k některým razantním krokům, jako je například propouštění zaměstnanců. Uvedli také, že: *„Za relativně úspěšné zvládnutí krize vděčíme totální analýze efektivity provozu. Jak výkonných zaměstnanců, tak obchodníků, provozních lidí i techniků. Přehodnocení veškerých smluv s dodavateli a vyjednávání o nových finančních podmínkách. Také jsme změnili některé dodavatele, kteří nebyli schopni akceptovat naše požadavky. Vyhledali jsme jiné lidi, kteří se dokážou přizpůsobit tomu, co se na trhu děje. Také jsme se snažili maximálně snížit náklady, abychom dokázali přežít“*.

Organizace E uvedla, že pocítili krizi jako období stagnace, kdy jejich společnost přestala růst a vyvíjet se. Na toto období reagovala v podobě zmražených investic. Organizace H uvedla, že: *„Intenzivněji jsme používali metody finančního řízení a pomohly nám“*.

Z výzkumu je tedy zřejmé, že všechny organizace byly nějakým způsobem postiženy ekonomickou krizí. Každá společnost ovšem reagovala jinak a jejich strategické řízení bylo rozdílné. Do jisté míry to souvisí i s osobním potenciálem firem. Faktem ovšem je, že všechny firmy díky svým strategickým rozhodnutím dokázaly období recese přečkat a nyní se mohou opět rozvíjet.

7. Vliv okolí na strategické řízení

Tato otázka měla odhalit, zda si společnosti uvědomují vliv okolního prostředí a míru tohoto vlivu. Dále blíže specifikuje, jakou měrou na ně působí politické a legislativní faktory a jak na ně reagují.

Z odpovědí je zřejmé, že všechny společnosti si uvědomují vliv okolního prostředí. Všechny odpovědi mají podobný charakter. Jsou ve velké míře ovlivňovány především politickými a legislativními změnami. Tyto změny vnímají firmy převážně negativně a jsou označovány jako zbytečnosti, které přidělávají především administrativní práci.

Organizace A je současnou politickou scénou tak znechucena, že přesouvá svoje podnikání na asijský trh. I organizace G projevila značné pohoršení především v oblasti korupce. Také ostatní firmy se odkazují na nesmyslnost některých zákonů, které vedou ke zvyšování nákladů. Nestabilní politické a legislativní prostředí a příliš časté změny v zákonech působí na firmy negativně.

Organizace C uvedla, že si plně uvědomuje vliv okolního prostředí a to jak prostředí v ČR tak i v zahraničí. Společnosti si uvědomují, že stav ekonomického prostředí významně ovlivňuje objem zakázek jejich zákazníků a tím pádem objem prodeje. Organizace C dále uvádí, že: *„Stále se měnící situace (hlavně cena) na trzích surovin, sloužících k výrobě materiálů, se kterými naše společnost obchoduje, ovlivňuje naše nákupy. Boj s konkurencí na českém, ale hlavně na zahraničním trhu velmi výrazně ovlivňuje prodejní cenu“*.

Organizace si tedy plně uvědomují vliv okolního prostředí na ně samotné. Nejvíce ovšem pociťují změny v oblasti legislativy, která je ovlivňuje nejvíce. Negativně pak na ně působí politická situace v České republice.

8. Vliv subjektů okolního prostředí

Otázky byly koncipovány tak, aby objasnily, zda firmy sledují strategie subjektů (tzn. konkurencí, dodavatelé, zákazníci) ve svém okolí a zda přizpůsobují svou strategii některým ze subjektů.

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti jednotně. Všechny organizace (100%) uvedly, že se snaží sledovat strategii subjektů ve svém okolí a to především strategii konkurence. To znamená, že jednotlivé subjekty monitorují ceny a strategická rozhodnutí, která dělají jejich konkurenti.

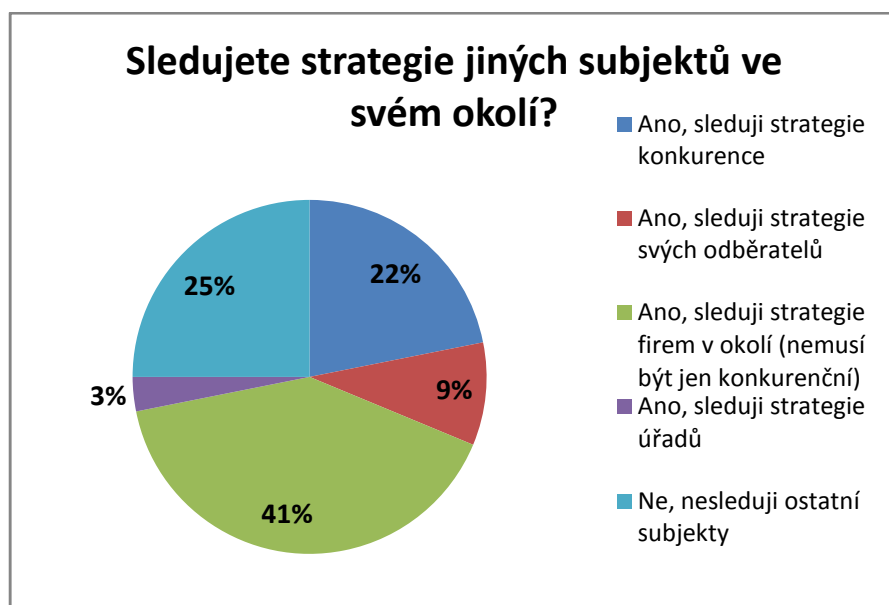
Organizace A uvedla, že sleduje a napodobuje strategii nejlepších konkurentů na trhu v globálním měřítku. Lze tedy předpokládat, že Organizace A využívá zjednodušenou formu konkurenčního benchmarkingu.

Všechny organizace uvedly, že považují za klíčové sledovat okolí a jejich strategie. Organizace D pozoruje strategie u větších telekomunikačních společností na českém i středoevropském trhu. Organizace F si uvědomuje svoje postavení na trhu a vzájemné působení konkurenčních sil. Ředitel Organizace D sdělil v rozhovoru následující: *„Trh, na kterém operujeme, je již nějak definovaný a pokud chceme růst, tak musíme růst na úkor konkurence. Snažíme se všechny segmenty trvale monitorovat, kdo je našim konkurentem, kdo na trhu operuje. Sledujeme, kteří hráči tam vstupují, kteří vystupují. Sledujeme jak tuzemskou tak i zahraniční konkurenci. Snažíme se ovšem přicházet s novými nápady a tak získat konkurenční výhodu“.*

Organizace B (12,5%) uvedla, že mimo to, že se snaží sledovat strategii svých konkurentů, studuje i strategii svých zákazníků. Organizace G (12,5%) se zmiňuje, že také mimo strategie konkurence zkoumají strategii svých dodavatelů. Je zřejmé, že tyto potřeby, sledovat strategii dodavatelů a odběratelů, vycházejí ze specifické činnosti obou organizací.

Pokud porovnám své výsledky se závěrečnou zprávou od Papalové (2014), která komentovala výsledky ze 74 vyplněných dotazníků, lze vidět určitou změnu. V mých

výsledcích uvedly všechny firmy (100 %), že pozorují strategie subjektů na trhu a to především strategie konkurence. Pouze jedna (12,5 %) firma uvedla, že sleduje strategie svých dodavatelů a jedna (12,5 %) firma uvedla, že sleduje strategie zákazníků. Z výsledků závěrečné zprávy studentského grantového projektu je patrné, že 41 % dotázaných firem se nezabývá strategiemi subjektů ve svém okolí vůbec. Je zde také vidět změna v podobě sledování konkurenčních strategií, kde moje výsledky dosáhly 100 % a výsledky projektu pouze 22 %. Je tedy zřejmé, že konkurenční boj na trhu komunikačních a informačních technologií je značný oproti ostatním firmám na trhu. Zde lze spatřit fakt, že firem, které sledují strategii svých odběratelů je přibližně stejný počet. V mých výsledcích se ovšem objevuje i jedna společnost, která se zabývá strategií svých dodavatelů. Tato skutečnost se v následujícím grafu vůbec nezobrazuje.



Graf č. 1 Sledování strategií dalších subjektů v okolí - Třídění 1. stupně

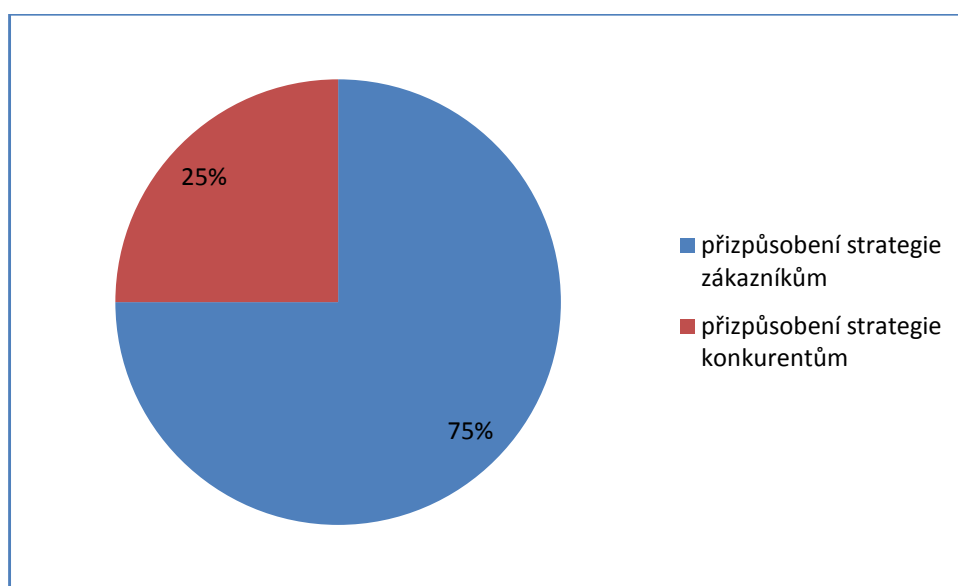
Zdroj: závěrečná zpráva studentského grantového projektu 2013, Papalová

Druhá část otázky byla zaměřena na to, zda organizace přizpůsobují svoji strategii subjektům ve svém okolí.

Zde jsou odpovědi vcelku rozdílné. Lze však říci, že 6 organizací z 8, tzn. 75 % se snaží přizpůsobit svoji strategii zákazníkům či odběratelům. Uvědomují si, že aby byl zákazník spokojený a aby si ho udrželi, musí se mu maximálně přizpůsobit. Konkurenční boj

v oblasti telekomunikací a softwarových řešení je tvrdý a konkurence je veliká. Proto se snaží všechny firmy, aby právě jejich zákazník byl spokojený a neodcházel od nich ke konkurenci.

2 organizace z 8 (25 %) se zmínily, že se snaží přizpůsobovat konkurenci a konkurenčním tlakům. Organizace D v rozhovoru uvedla, že ji jednoznačně nejvíce ovlivňuje konkurence, a že se jí musí přizpůsobovat. Zmiňuje se, že se snaží v podstatě pořád sledovat aktuální pohyby cen a kroků, které jejich konkurenti dělají a těm se i přizpůsobit. Také ovšem uvedla, že na druhou stranu, jsou si vědomi, že se i jejich konkurenti někdy musí přizpůsobit jejich strategii viz graf č. 2.



Graf č. 2 Přizpůsobení vlastní strategie subjektům v okolí

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnně lze tedy říci, že si IT firmy plně uvědomují působení jiných subjektů na jejich společnost. Všechny společnosti se snaží monitorovat konkurenční prostředí a určitým způsobem na ně reagovat. Konkurenční podniky se navzájem úzce ovlivňují a sledují vzájemné strategie. V přizpůsobování svých strategií okolním subjektům jsou organizace již trochu rozdílné. Většina ovšem uvedla, že musí přizpůsobovat svou strategii odběratelům, tzn. zákazníkům. Zbytek uvedl, že jsou pro ně klíčové přizpůsobovat svou strategii konkurenci. Lze tvrdit, že tento jev je opodstatněn rozdílným charakterem podnikání.

9. Vývojové trendy

Tato otázka měla zjistit, zda organizace sledují vývojové trendy na trhu a pokud ano, tak v jaké oblasti.

Pro společnosti, které operují na komunikačních a informačních trzích, je klíčové sledovat především technologické trendy. Všechny organizace uvedly, že je pro ně životně důležité sledovat novinky ve vývoji technologií. Technický ředitel Organizace D v rozhovoru uvedl: *„Sledujeme tedy technické trendy, které jsou pro nás z existenčního hlediska důležité. Jednáme se spoustou výrobců. Neustále testujeme nové věci a řešíme, jestli to pro nás bude mít význam“*. Je zřejmé, že IT segment je specifický v tom, že nové technologie jsou zde důležitým faktorem pro udržení konkurenční výhody a tím i udržení zákazníka. Majitel Organizace F uvedl, že: *„Pokud se objeví nové platformy, tak se snažíme v oblasti České republiky tento trend přijmout za vlastní a okamžitě ho aplikovat. Z pohledu technologických trendů sledujeme celosvětový vývoj. Z pohledu zákaznických segmentů sledujeme střední a východní Evropu. Snažíme se odhadnout investiční nálady a do čeho se bude investovat“*.

Vývojové trendy jsou v oblasti IT klíčovým faktorem a všechny oslovené společnosti si tento fakt uvědomují. Snaží se je neustále sledovat a zapojovat do svých podnikatelských činností.

10. Způsob získávání informací o trhu

Tyto otázky měly odhalit, zda společnosti pracují s informacemi na trhu a jakým způsobem je získávají.

Všechny organizace, tzn. 100 %, odpověděly, že se snaží získávat informace o vývoji trhu ze všech dostupných zdrojů. Všechny firmy aktivně využívají informace na internetu, v televizi a v novinových článcích. Organizace A uvedla, že se snaží informace čerpat nejen ze všech dostupných zdrojů, ale také ze svých vlastních průzkumů trhu. Dále se zmínila, že jsou profesionálními zpracovateli Market Intelligence Study v globálním měřítku. Organizace B v rozhovoru vypověděla, že: *„Možná daleko cennější informace získáváme prostřednictvím osobních vztahů s pracovníky jiných firem nebo díky různým obchodnickým fintám“*, které mi z důvodu zachování obchodního tajemství nechtěli prozradit.

Organizace D zase uvedla, že jsou členy profesní a hospodářské komory a čerpají informace odtud. Mimo jiné se také spoléhají na svoje zkušenosti a intuici, stejně jako organizace H. Organizace E uvedla, že kromě intuice také čerpají z informací, které jim poskytuje IT Cluster. Jedinou firmou, která využívá externí poskytovatele informací je Organizace G, která ovšem tohoto poskytovatele, z důvodu udržení konkurenční výhody neprozradila.

11. Sledování geografické oblasti

Tato otázka byla koncipována tak, aby objasnila, z jakého geografického hlediska sledují firmy vývoj svého okolí. Druhá otázka měla zodpovědět, na jakém trhu probíhá jejich podnikatelská činnost.

Odpovědi na tyto otázky byly rozmanité. Lze však s jistotou říci, že všechny firmy sledují podnikatelské prostředí v místě působení svého podnikání. To závisí především na charakteru produktů a služeb, které jednotlivé firmy poskytují.

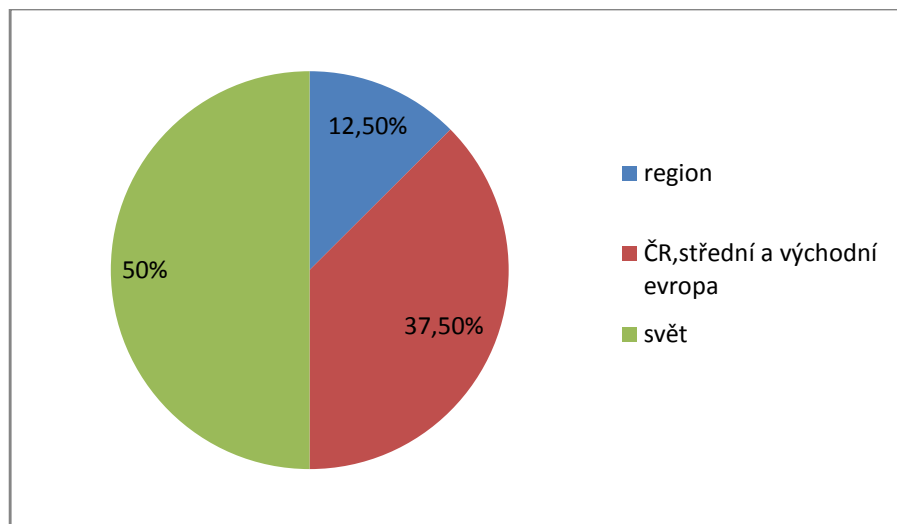
Téměř všechny firmy se snaží sledovat svoje okolí v širších geografických obzorech než je jen Česká republika. Pouze Organizace E odpověděla, že zkoumá okolí jen na území Moravy, kde rovněž působí. Tato organizace má jen minimální roční obrát a pouze dva zaměstnance. Proto je naprosto logické, že nepotřebuje mít přehled ve vývoji okolí například střední Evropy.

Většina organizací (7 z 8) tzn. 87,5 %, sleduje vývoj svého okolí v širokých geografických rozhraních. Organizace A, C, G a H (4 z 8) tzn. 50 %, pozorují vývoj okolí z nejširšího možného hlediska, to znamená že se snaží vnímat celosvětový vývoj prostředí. Uvedli ovšem, že zkoumají zároveň vývoj z regionálního prostředí a i prostředí celé Evropy. Další tři organizace – B, D a F (3 z 8) tzn. 37,5 %, uvedly, že sledují okolí v České republice a východní a střední Evropě.

Jedinou výraznou výjimkou z pohledu geografie je Organizace A, která uvedla, že studuje vývoj asijského prostředí, protože právě tam je její pole působnosti největší. Zajímavou firmou z hlediska geografie se jeví také Organizace C, která je dceřinou společností slovinské mateřské firmy. Má za úkol sledovat vývoj okolí v celosvětovém měřítku a jejich pole působnosti je Česká republika, Slovensko a Polsko. Organizace F také pozoruje vývoj okolí v místě působení své podnikatelské činnosti. Zaměřuje se především na země východní Evropy, protože podle nich: *“Východní země berou Českou republiku jako*

technologicky vyspělou zemi. Jsme vnímáni jako západní dodavatelé a naše technologie jsou oceňované“. Zbylé firmy většinou působí v oblasti České republiky, popř. Slovenska.

Následující zjištění jsou uvedena v grafu č. 3.



Graf č. 3 Geografické sledování vývoje okolního prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na tuto zkoumanou otázku vyplývá, že všechny firmy (100 %) pozorují vlivy okolního prostředí v oblasti své působnosti. Polovina organizací (50 %) monitoruje také vývoj situace ve světě.

6. Interpretace výsledků výzkumu

Diplomová práce se zabývá využíváním metod strategického managementu v českém podnikatelském prostředí. Vzorkem je 8 společností, převážně malé a střední velikosti, jež se zabývají podnikatelskou činností v oblasti poskytování informačních a komunikačních služeb. Většina organizací dosahuje ročního obrátu v intervalu od 50 mil. Kč do 150 mil. Kč a průměrný počet zaměstnanců se pohybuje kolem 40.

První klíčová otázka týkající se strategického řízení odhalila, zda si firmy vypracovávají strategické plány a v jakém časovém horizontu. Podle výsledků výzkumu je doba, na kterou společnosti vypracovávají strategické plány, horizont tří let. Tento jev je zapříčiněn především častými dynamickými změnami na trhu informačních a komunikačních technologií. Období tří let, pro sestavování strategických plánů, zvolila většina manažerů (75 %) především kvůli tomu, že se jedná o délku inovačního cyklu. Na delší období podle manažerů není vhodné plánovat také kvůli politickým a legislativním změnám. Důležitým poznatkem je, že většina firem si uvědomuje technologické pokroky v tomto odvětví podnikání, a proto se z jejich pohledu jeví zcela zbytečné, sestavovat strategické plány na období delší než tři roky. Podle očekávání se vypracováváním strategických plánů ve většině organizací zabývá top management. Pouze ve dvou případech jsou tyto plány vypracovávány samotnými majiteli. Výzkum také odhalil, že firmy vnímají strategické plánování jako interní záležitost a nenechávají si jej vypracovávat od profesionálních externích poradců.

Strategické plánování je silně ovlivněno charakterem trhu, na kterém organizace vzorku působí. Jedná se o trh s konsolidačními tendencemi. Navíc byl tento trh silně ovlivněn obdobím ekonomické krize v roce 2009, které trh očistilo o malé podniky, které byly odkoupeny. Dalším významným faktorem, který je klíčový z hlediska využívání metod a technik strategického řízení je velikost firmy. Z výsledků výzkumu je patrné, že čím je firma větší, uvědomuje si důležitost strategického řízení a více využívá jeho metod a technik.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci organizací mají jen velmi malý vliv na tvorbě strategických plánů. Pouze ve dvou organizacích (25 %) jsou strategické plány vypracovávány majiteli a nejsou veřejně prezentované zaměstnancům. Zaměstnanci jsou v tomto případě seznámeni pouze s krátkodobými plány a konkrétními budoucími zakázkami v rámci realizace zvoleného strategického plánu. Ve zbylých šesti (75 %) organizacích jsou strategické plány vypracovávány formalizovaným způsobem a veřejně prezentovány zaměstnancům. Nejčastěji organizace strategické plány prezentují svým zaměstnancům na

pravidelných schůzích a poradách, prostřednictvím vnitřního informačního systému a také formou workshopů. Zde bych doporučil organizacím, že by mohly využívat při sestavování strategických plánů více své zaměstnance. Především menší firmy, které nemají mnoho zaměstnanců, by tak podpořily zaměstnaneckou zainteresovanost a tím by i více zpřesnily a konkretizovaly své strategické plány.

Dle výzkumu jsou důvody pro využívání strategického řízení zcela rozdílné. Ty lze rozdělit na vnitřní a vnější a to z hlediska podnětů, které je pro zavedení strategického řízení vedly. Tři dotázané společnosti (37,5 %) začaly se strategickým řízením už od počátku svého podnikání a přirozeně tak navázaly na původní podnikatelský záměr. Pouze v těchto případech lze hovořit o jednoznačně vnitřních důvodech pro zavedení strategického řízení. Dvě společnosti (25 %) si myslí, že mezi nejdůležitější vnější důvody pro zavedení strategického managementu je příliš rychlý dynamický růst, který předčil jejich očekávání a s ním tedy vznikla i potřeba systematicky uchopit strategické řízení. Další dvě organizace (25 %) zavedly strategické řízení také z důvodů vnějších podnětů. Hlavním faktorem byla ovšem ekonomická recese, která je výrazně ovlivnila. Na tuto recesi reflektovali zavedením systematického zpracovávání strategického řízení, aktivnějším využíváním strategických nástrojů a personální obměnou managementu. Lze tedy interpretovat výsledek, že strategickému řízení nepřikládala polovina dotazovaných firem na začátku svého podnikání patřičný důraz. Postupem času ovšem z různých důvodů tyto firmy začaly aktivně využívat metody a techniky strategického řízení.

Využití jednotlivých metod a technik strategického řízení se odvíjí od přesvědčení managementu o tom, jak moc je organizace ovlivňována externími vlivy. Dalším podstatným faktorem, který ovlivňuje využívání metod strategického řízení, je velikost firmy. Z výsledků polostrukturovaných interview lze jednoznačně vyvodit závěr, že malé a střední IT podniky v Moravskoslezském kraji nevyužívají v očekávané míře metody a techniky strategického řízení. Z rozhovorů také vyplynulo, že vedení firem se snaží využívat pragmatické a logické myšlení tzv. zdravý selský rozum. Z výsledků výzkumu vyšlo jasně najevo, že ředitelé malých a středních IT firem nejsou ekonomicky vzdělaní, ale jsou to převážně technici. Jednoznačně nejvíce využívanou analytickou pomůckou je pro svou jednoduchost technika SWOT. Sedm organizací tzn. 87,5 %, odpovědělo, že využívají aktivně metodu SWOT. Pouze tři společnosti (37,5 %) uvedly, že aktivně využívají i jiné složitější nástroje strategického řízení. Tyto organizace uvedly, že aktivně využívají metodu PESTLE, 4C, Porterův model pěti konkurenčních sil, cenovou a finanční analýzu, analýzu spokojenosti

zákazníků, Benchmarking, BCG matici a McKinsleyho 7-S. Další čtyři firmy tzn. 50 %, uvedly, že složité metody nepoužívají nebo je využívají jen částečně a neumí je správně pojmenovat. Základním předpokladem pro strategické řízení se tak pro tyto firmy stává racionální uvažování o konkrétních problémech a jejich řešení. Z výsledků výzkumu je patrné, že pouze tři firmy (37,5 %) aktivně a vědomě využívají metody strategického řízení. Tato skutečnost je podpořena faktem, že ředitelé nejsou ekonomové, a proto aktivně tyto metody nevyužívají nebo je neumí pojmenovat. Lze tedy doporučit společnostem, aby investovaly do vzdělávání vedení a top managementu, který nese odpovědnost za strategické řízení a rozhodování. Existuje mnoho programů a institucí na podporu vzdělávání v organizacích jako jsou evropské fondy, hospodářská komora, Czechinvest, Czechtrade apod.

Obecně lze tvrdit, že všechny oslovené firmy byly do určité míry negativně ovlivněny dopady ekonomické krize, která snad již v dnešních dnech doznívá. Podle výsledků výzkumu šest z osmi firem (75%) aktivněji využívaly metody strategického řízení, ovšem každá jiným způsobem. Některé se snažily snížit náklady pomocí analýzy zásob či snížení objemu nízkoobrátkových zásob. Jiné se snažily regulovat počet zaměstnanců a přehodnotit nabídky svých dodavatelů či zmrazit investice. V průběhu ekonomické krize byly více využívány i metody finanční analýzy. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že všechny organizace byly nějakým způsobem postiženy ekonomickou krizí, ovšem každá společnost na ni reagovala jinak a také jejich strategické řízení bylo rozdílné. Do jisté míry to souvisí i s osobním potenciálem firem a jejich vedením. Faktem ovšem je, že všechny firmy díky svým strategickým rozhodnutím dokázaly období recese přežít a nyní se mohou opět rozvíjet.

Z odpovědí na otázku, zda si firmy uvědomují vliv okolního prostředí je zřejmé, že všechny společnosti si tento vliv uvědomují. Ve velké míře jsou ovlivňovány především politickými a legislativními změnami, přičemž tyto změny vnímají převážně negativně a označují je jako zbytečné administrativní nároky. Všechny firmy poukazují na nesmyslnost některých zákonů, které vedou ke zvyšování nákladů, a v neposlední řadě také na velkou míru korupce. Nestabilní politické a legislativní prostředí a příliš časté změny v zákonech působí na firmy negativně. Organizace si plně uvědomují vliv okolního prostředí na ně samotné. Nejvíce ovšem pociťují změny v oblasti legislativy. Negativně pak na ně působí politická situace v České republice.

Dalším tematickým okruhem byly otázky zaměřené na význam strategií okolních subjektů, a zda společnosti přizpůsobují svou strategii některým z nich. Všechny organizace (100 %) uvedly, že se snaží sledovat strategii subjektů ve svém okolí a to především strategii konkurence. To znamená, že jednotlivé subjekty pozorují vývoj cen a strategická rozhodnutí, které dělají jejich konkurenti. Dvě organizace (25 %) se snaží sledovat také strategii svých dodavatelů a odběratelů. Je zřejmé, že tyto potřeby, vycházejí ze specifické činnosti obou organizací.

Druhá část otázky byla zaměřena na to, zda organizace přizpůsobují svoji strategii subjektům ve svém okolí. Jednotlivé firmy zde reagovaly poměrně rozdílně. Lze však říci, že šest organizací z osmi tzn. 75 %, se snaží přizpůsobit svou strategii zákazníkům či odběratelům. Uvědomují si, že aby byl zákazník spokojený a aby si ho udrželi, musí se mu maximálně přizpůsobit. Konkurenční boj v oblasti telekomunikací a softwarových řešení je tvrdý a konkurence je velká. Proto se všechny firmy snaží, aby právě jejich zákazník byl spokojený a neodešel ke konkurenci. Dvě organizace z osmi (25 %) se zmínily, že se snaží přizpůsobovat konkurenci a konkurenčním tlakům. Souhrnně lze tedy říci, že si IT firmy plně uvědomují působení jiných subjektů na jejich organizaci. Všechny společnosti se snaží monitorovat konkurenční prostředí a určitým způsobem na ně reagovat. Konkurenční podniky se navzájem úzce ovlivňují a sledují vzájemné strategie. V přizpůsobování svých strategií okolním subjektům jsou organizace již trochu rozdílné. Většina ovšem uvedla, že musí přizpůsobovat svou strategii odběratelům, tzn. zákazníkům. Zbytek uvedl, že jsou pro ně klíčové přizpůsobovat svou strategii konkurenci. Lze tvrdit, že tento jev je opodstatněn rozdílným charakterem podnikání.

Výzkum se také zaměřoval, zda organizace sledují vývojové trendy na trhu. Z výsledků je patrné, že pro všechny společnosti, které operují na komunikačních a informačních trzích, je klíčové sledovat především technologické trendy. Všechny organizace uvedly, že pro ně životně důležité sledovat novinky ve vývoji technologií. Je zřejmé, že IT segment je specifický v tom, že nové technologie jsou zde důležitým faktorem pro udržení konkurenční výhody a tím i udržení zákazníka. Vývojové trendy jsou v oblasti IT klíčovým faktorem a všechny oslovené společnosti si tento fakt uvědomují. Snaží se je neustále monitorovat a zapojovat do svých podnikatelských činností.

Další otázka si kladla za cíl zjistit, zda společnosti pracují s informacemi na trhu a jakým způsobem je získávají. Tyto informace jsou pro úspěšné strategické řízení klíčové.

Všechny dotázané společnosti (100 %) odpověděly, že se snaží získávat informace o vývoji trhu ze všech dostupných zdrojů, to znamená, že aktivně využívají informace z internetu, televize i z novinových článků. Některé společnosti se spoléhají především na intuici a zkušenosti, které během svého působení na trhu nasbíraly. Většina organizací (87,5 %) uvedla, že využívají interní i veřejně dostupné zdroje. Pouze jedna (12,5 %) společnost uvedla, že spolupracuje s externími informačními poradci.

Výzkum měl také odhalit, z jakého geografického hlediska firmy sledují vývoj svého okolí a blíže specifikovat pole jejich působnosti. Z výsledků výzkumu je zřejmé, že se sedm z osmi (87,5 %) firem snaží pozorovat svoje okolí v širších geografických oblastech, než je jen Česká republika. Jedinou výjimku představuje malá firma, která působí pouze regionálně. Polovina společností (50 %) se podle výsledků výzkumu vnímá vývoj svého okolí z celosvětového pohledu. Zbylé tři organizace (37,5 %) monitorují tento vývoj pouze na území České republiky, Slovenska a střední a východní Evropy. Z odpovědí vyplývá, že všechny společnosti (100 %) zkoumají vlivy okolního prostředí v zemích, kde provozují svoji podnikatelskou činnost. Část firem (50 %) se snaží navíc zabývat i vývojem situace v celosvětovém měřítku.

7. Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na využití metod a technik strategického řízení v malých a středních podnicích. Hlavním cílem bylo poznání praxe strategického řízení oblasti podniků IT segmentu v Moravskoslezském kraji.

V teoretické části této diplomové práce jsem nejprve vymezil základní přístupy, které souvisí jak se strategií podniku, tak i se strategickým řízením a plánováním. Uvedl jsem základní metody a techniky externí i interní analýzy strategického řízení, které byly v podnicích aktivně využívány. Závěr teoretické části obsahoval metodiku výzkumu, kde byly vymezeny základní koncepce v metodách sběru a vyhodnocování dat. Všechna tato teoretická východiska tvořila podklad především pro následující výzkum v praktické části.

Praktická část byla zaměřena na využití metod a technik strategického řízení ve firmách, které se zabývají poskytováním informačních a komunikačních služeb. Praktická část obsahuje stručnou charakteristiku zkoumaného prostředí, popis specifik IT segmentu a profil IT Clusterů. Následovalo zpracování a vyhodnocování výsledků výzkumu, zprostředkovaných pomocí polostrukturovaných rozhovorů. V závěru mé diplomové práce jsem se zaměřil na analýzu a interpretaci výsledků výzkumu.

Z výsledků výzkumu vyplynulo několik podstatných skutečností. Vedoucí pracovníci v IT firmách nemají ekonomické vzdělání a jsou především technicky orientovaní. To vede k nesystematickému využívání metod a technik strategického řízení. V mnoha případech se snaží řídit firmy pomocí intuice a logiky. Dalším významným poznatkem je fakt, že čím je firma větší, tím se snaží využívat metody strategické řízení aktivněji. Zároveň také vyplynulo, že nejvíce využívanou metodou ve všech firmách je SWOT analýza.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] BOWMAN, C. *Strategický management*. přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podnik*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [3] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2
- [4] HILL, CH. W. L.; JONES, G. R. *Strategic management*. 4th edition, Houghton Mifflin Company, 1998. 471 s. ISBN 0-395-85184-X
- [5] JANEČKOVÁ, V.; HORVÁTHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- Technická univerzita Ostrava, 2007. 124 s. ISBN 978-80-248-1620-3
- [6] JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Exploring corporate strategy*. 3th edition, Prentice Hall International, 1993. 733 s. ISBN 0-13-297441-X
- [7] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 160 s. ISBN 978-80-86730-33-2
- [8] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X
- [9] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329131-2
- [10] LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Česko: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1
- [11] MUTINOVÁ, T., PAPALOVÁ, M. *Výběr prognostických metod na podporu definování dlouhodobých cílů*. In: HED Hradec, Králové. 2014. ISBN 978-80-7435-249-2.
- [12] PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4
- [13] ŘEZÁČ, J. *Moderní management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4

- [14] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [15] SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. 1. vyd. Praha: Economia, a. s., 1991. 81 s. ISBN 80-85378-10-8
- [16] SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, a. s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3
- [17] ZIKMUND, G. W.; BABIN, J. B.; CARR, C. J.; GRIFFIN, M. *Business reasearch methods*. 9th edition, South-Western, Cengage Learning, 2013. 670 s. ISBN-13: 978-1-133-19094-3

Internetové zdroje

[18] Metoda McKinsey 7-S, ze dne 15. 3. 2014, Dostupné z:

<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>

[19] Metoda McKinsey 7-S, ze dne 15. 3. 2014, Dostupné z:

<http://www.ict-123.com/Strategick%C3%A9%C5%99%C3%ADzen%C3%AD/Metody/Anal%C3%BDza7S.aspx>

[20] Benchmarking, ze dne 16.3. 2014, Dostupné z:

<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>

[21] Benchmarking, ze dne 16.3. 2014, Dostupné z:

<http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>

[22] Metoda VRIO, ze dne 20.3. 2014, Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/vrio-analyza>

[23] Klastry, ze dne 1.4. 2014, Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klastry-pruvodce-2766.html#!>

[24] IT Klastř, ze dne 1.4. 2014, Dostupné z: <http://itcluster.cz/cs>

[25] IT technologie a vývoj softwaru, ze dne 2.4. 2014, dostupné z:

<http://www.czechinvest.org/it-technologie-a-vyvoj-software>

[26] Metoda GE, ze dne 2.4. 2014, dostupné z: <http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>

Jiné zdroje:

[27] *Nová definice malých a středních podniků – Uživatelská příručka a vzor prohlášení*, Evropské společenství: Úřad pro úřední tisky, 2006, ISBN 92-894-7917-5

[28] Papalová, M. *Malé a střední podnikání 2011* přednášky

[29] Papalová, M. *Závěrečná zpráva studentského grantového projektu 2013 na Ekonomické fakultě VŠB-TU* 2014

Seznam zkratek

atd. – a tak dále

apod. – podobně

obr. – obrázek

tab. – tabulka

str. – strana

s. – strana

č. – číslo

resp. – respektive

např. – například

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaně

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

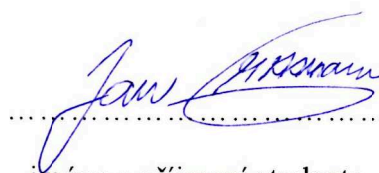
IT – informační technologie

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2014


.....
jméno a příjmení studenta